

Panorama de l'inclusion
financière postale
à travers le monde
Modèles d'activité
et questions-clés





UPU

UNION
POSTALE
UNIVERSELLE

Panorama de l'inclusion financière postale à travers le monde

Modèles d'activité et questions-clés

Alexandre Berthaud
Gisela Davico

Mars 2013



Publication de l'Union postale universelle (UPU)
Berne, Suisse

Sauf mention contraire, les droits d'auteur liés à cette publication sont détenus par l'UPU. La reproduction des contenus de celle-ci à des fins non commerciales est autorisée, à condition que la source soit citée de façon adéquate. Cette autorisation ne s'applique pas aux contenus dont les droits d'auteur sont détenus par des tierces parties. L'autorisation de reproduire les contenus créés par ces tierces parties ne peut être délivrée que par les détenteurs desdits droits d'auteur.

ISBN 978-92-95025-51-6

Titre: Panorama de l'inclusion financière postale à travers le monde – Modèles d'activité et questions-clés.

Publié en mars 2013.

Union postale universelle
Postal Financial Inclusion Project
Case postale 312
3000 BERNE 15
SUISSE

Tél: +41 31 350 36 23

Fax: +41 31 351 31 11

Courriel: alexandre.berthaud@upu.int

www.upu.int

Imprimé en Suisse par les services d'impression du Bureau international de l'UPU. Copyright © 2013 Union postale universelle. Tous droits réservés.

Table des matières

AVANT-PROPOS	Son Altesse Royale la princesse Máxima des Pays-Bas, Mandataire spéciale du Secrétaire général des Nations Unies pour la promotion des systèmes de financement du développement accessibles à tous.	6
RÉSUMÉ	9
I. INTRODUCTION	11
A.	Un milliard de personnes ont accès aux services bancaires grâce aux postes.	11
B.	Accroître les connaissances	11
C.	Inclusion financière – La vision du secteur postal	12
D.	Vue d’ensemble de l’inclusion financière	12
E.	Principaux défis en matière d’inclusion financière.	13
	Accessibilité.	13
	Tarifs abordables	16
II. MODÈLES D’ACTIVITÉ	19
	Modèle 0 – Location de locaux (Malawi)	20
	Modèle 1 – Fournisseur de liquidités (Kenya)	21
	Modèle 2 – Services de transaction propres à la poste (Bangladesh)	28
	Modèle 3 – Partenariat avec un prestataire de services financiers (Brésil).	29
	Modèle 4 – Services financiers et d’épargne postaux non soumis à agrément (Algérie).	34
	Modèle 5 – Services financiers postaux non soumis à agrément (Maroc).	36
	Modèles d’activité – Conclusion.	37
III. POINTS-CLÉS EN MATIÈRE D’INCLUSION FINANCIÈRE POSTALE	39
A.	Réseau	39
	1. Densité	39
	2. Connectivité	43
	3. Pleine utilisation du réseau	44
B.	Personnel.	45
C.	Capacité financière	50
D.	Confiance	53
E.	Automatisation et intégration des processus	53
	1. Automatisation informatique.	53
	2. Processus.	54
	3. Gestion de la trésorerie	55
F.	Volonté de promouvoir l’inclusion financière.	60
	1. Soutien du ministère	60
G.	Schéma de gouvernance entre la Poste et les services financiers postaux	60
	1. Département de la poste consacré aux services financiers	60
	2. Banque postale ou d’épargne étant une filiale de la poste	60
	3. Banque postale totalement indépendante et érosion du partenariat avec la poste	61
H.	Cadre juridique et réglementaire	61
	1. Surveillance/contrôle par la banque centrale	62
	2. Agrément bancaire partiel pour mettre en place des services d’épargne postale.	63

3. Directives relatives aux agents bancaires et ouverture de comptes par la poste au nom d'une banque partenaire	63
4. Autorisation de courtage en assurance	63
5. Accès direct aux systèmes nationaux de paiement de masse	64
6. Autorisation permettant à la poste d'émettre de l'argent électronique (si les conditions préalables sont remplies)	64
I. Marketing	64
J. Flexibilité (horaires d'ouverture et ajustement aux besoins)	65
K. Conclusion – Elaboration d'un indice basé sur les facteurs et d'un classement mondial des pays	66
IV. CONCLUSIONS ET CARTOGRAPHIE DES POSSIBILITÉS EN MATIÈRE D'INCLUSION FINANCIÈRE	69
Postes avancées	69
Postes émergentes capables et désireuses de promouvoir l'inclusion financière postale	69
Postes en cours de modernisation – Opérateurs postaux désireux de promouvoir l'inclusion financière postale mais qui n'ont pas la capacité d'y parvenir pleinement.	70
Postes les moins avancées	71
Recommandations adressées aux donateurs.	71
Résultats potentiels du plan d'action	72
Trouver l'équilibre entre viabilité et performance, et entre inclusion financière postale et sécurité	72
V. VUE D'ENSEMBLE PAR RÉGION	73
ANNEX 1 Panorama mondial des modèles d'activité permettant l'inclusion financière postale	81
TABLE DES ILLUSTRATIONS.	89
TABLE DES ENCADRÉS	92

Remerciements

Ce rapport a été rédigé par M. Alexandre Berthaud, expert inclusion financière au sein de l'Union postale universelle (UPU), et Mlle Gisela Davico, consultante spécialisée dans l'inclusion financière qui a fourni une aide précieuse lors de la compilation et de l'analyse des données. Nous tenons à remercier les personnes suivantes pour le temps qu'elles nous ont consacré et pour les compétences qu'elles ont mises à notre disposition lors de la révision externe: Mme Tamara Cook, administratrice du programme «Services financiers destinés aux pauvres» de la Fondation Bill et Melinda Gates; M^{me} Isabelle Huynh, responsable en chef des opérations du Département des technologies de l'information et des communications de la Banque mondiale; Mme Antonique Koning, spécialiste microfinance au sein du Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP); et M. Hayder Al-Baghdadi, gestionnaire des subventions et des politiques au sein de l'Alliance pour l'inclusion financière (AIF). Nous adressons également nos remerciements à M. Nils Clotteau, expert projets stratégiques et mobilisation de ressources, pour les éclaircissements qu'il a apportés tout au long de la rédaction du rapport et pour ses

remarques constructives lors des multiples révisions internes. Nous remercions aussi M. José Ansón, expert économie postale au sein de l'UPU, et M. Matthias Helble, expert statistiques au sein de l'UPU, pour leurs contributions à l'élaboration du questionnaire et à la révision interne. Enfin, ce rapport n'aurait pas pu voir le jour sans le soutien financier de la fondation Bill & Melinda Gates aux travaux de l'UPU sur l'inclusion financière postale.

Nous tenons également à remercier les 123 Pays-membres qui ont pris le temps de répondre au long questionnaire qui leur a été soumis. Enfin, merci aux opérateurs postaux des pays suivants qui, en participant à des conférences téléphoniques, nous ont fourni les données qualitatives essentielles à l'élaboration des études de cas de pays: l'Argentine, le Belize, le Bhoutan, la Bolivie, le Burundi, le Cambodge, la Colombie, le Ghana, le Guatemala, la Guyane, l'Inde, l'Indonésie, le Kazakhstan, le Liban, le Mexique, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, la République démocratique populaire lao, les îles Salomon, la Serbie, le Suriname, la Tunisie et le Yémen.

Les opinions exprimées dans ce rapport n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'UPU ou de ses partenaires de développement.

Union postale universelle

Créée en 1874, l'Union postale universelle (UPU), dont le siège se trouve à Berne, capitale de la Suisse, est la seconde plus ancienne organisation internationale et est une agence spécialisée de l'ONU. Forte de ses 192 Pays-membres, l'UPU est le principal forum de coopération entre les acteurs du secteur postal permettant d'assurer un véritable réseau universel de produits et de services à la pointe du progrès.

L'organisation joue un rôle de conseil, de médiation et de liaison et fournit, s'il y a lieu, une assistance technique. Elle fixe les règles en matière d'échange de courrier international et formule des recommandations pour stimuler la croissance des volumes de la poste aux lettres, des colis et des services financiers et pour améliorer la qualité des services offerts aux clients.

Ces dernières années, l'élaboration d'outils efficaces permettant l'inclusion financière de la population est devenue une priorité pour les gouvernements des pays industrialisés et en développement. Dans le même temps, les opérateurs postaux ont cherché de nouvelles solutions pour assurer leur viabilité économique malgré la stagnation du volume de la poste aux lettres, qui constitue leur principale activité. C'est dans ce contexte que l'UPU et le secteur postal ont commencé à accorder une attention toute particulière au rôle du réseau postal dans l'inclusion financière. Les pays en développement membres de l'UPU et leurs opérateurs postaux sont de plus en plus à solliciter une assistance technique pour mettre en place de services financiers postaux permettant de toucher l'ensemble de la population, notamment les personnes non bancarisées ou vivant en milieu rural.

L'UPU, en tant qu'organisation internationale fédératrice du secteur postal, a décidé de mettre à profit sa position stratégique en devenant un centre de connaissances postales. En mettant au point un programme d'inclusion financière postale, l'UPU offre une assistance technique à ses Pays-membres afin de

les aider à construire des stratégies dans ce domaine. Ce programme a été lancé par le Bureau international pendant le cycle de travail 2009–2012. En 2011, il a été renforcé par une donation de la fondation Bill & Melinda Gates. En encourageant le recours au réseau postal pour favoriser l'inclusion financière, l'UPU aide les gouvernements à atteindre leurs objectifs nationaux en matière d'inclusion financière et contribue à la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD), en particulier l'objectif 1, réduire l'extrême pauvreté et la faim.

En 2012, le Congrès postal universel de Doha a souligné l'importance pour le secteur postal de porter ses efforts sur les services financiers accessibles à tous, notamment dans les pays en développement. Le présent rapport donne une vue d'ensemble actuelle de l'inclusion financière postale à travers le monde. En se fondant sur les réponses de 123 Pays-membres à un questionnaire et sur les enseignements tirés des missions sur le terrain, il met en lumière, pour la première fois, les principaux modèles d'activité utilisés partout dans le monde par les postes pour proposer des services financiers accessibles à tous, et présente les facteurs-clés pouvant conduire les opérateurs postaux à des résultats concluants en la matière. Un indice a été élaboré sur la base de ces facteurs de réussite afin d'évaluer la capacité d'un opérateur à devenir un moteur de l'inclusion financière. Le présent rapport propose ainsi un classement des pays selon cet indice. Ce classement pourrait devenir un outil indispensable pour la prise de décisions et pour permettre aux pays de comparer leur situation avec d'autres.

Ce rapport vient combler les lacunes existantes pour permettre aux gouvernements et aux opérateurs postaux d'explorer les perspectives qui s'offriront en matière d'inclusion financière dans les années à venir; il pourrait devenir un instrument de premier plan pour résoudre les problèmes d'exclusion financière.

Avant-propos



Son Altesse Royale la princesse Máxima des Pays-Bas
Mandataire spéciale du Secrétaire général des Nations Unies pour la promotion des systèmes de financement du développement accessibles à tous

Panorama de l'inclusion financière postale à travers le monde: modèles d'activité et questions-clés
Union postale universelle

En tant que Mandataire spéciale du Secrétaire général des Nations Unies, je me réjouis que l'Union postale universelle étudie de près la manière dont l'activité postale peut favoriser l'inclusion financière et sociale. Dans bien des pays, les bureaux de poste font partie intégrante de l'infrastructure et participent à la prospérité de la communauté en mettant à sa disposition des moyens de communication fiables. Les services financiers accessibles à tous font eux aussi partie des piliers de l'infrastructure d'un pays. Ils sont, en effet, un moyen de favoriser et d'accélérer la croissance économique et le développement social, car ils aident la population et les entreprises à générer des revenus et des emplois, à se protéger contre les risques imprévus et à révéler leur potentiel.

Pourquoi l'inclusion financière est-elle cruciale?

Aujourd'hui, deux milliards et demi de personnes, c'est-à-dire plus d'un tiers de la population mondiale, n'ont pas accès aux systèmes financiers formels. Cette exclusion touche tout particulièrement les populations à faibles revenus et les personnes vivant dans les pays émergents et en développement: dans le monde, environ 75% des personnes défavorisées se trouvent dans cette situation¹. D'autre part, 200 millions de petites et moyennes entreprises (PME) situées dans les pays émergents ou en développement ne bénéficient pas de financements adéquats. Par conséquent, les particuliers et les entreprises doivent se tourner vers des

mécanismes financiers informels, coûteux et peu efficaces, afin de trouver l'argent dont ils ont besoin, que ce soit pour acheter du matériel pour agrandir une boulangerie ou un atelier d'usinage, pour payer les frais de scolarité ou de santé de leurs enfants, ou pour acheter des produits de première nécessité comme de la nourriture. D'autres doivent se passer de cet argent. Pour les entreprises, cela signifie se priver de possibilités de croissance et de productivité.

Les services financiers peuvent réellement faire la différence. Par rapport aux services financiers informels, ils permettent de réduire voire de supprimer bien des frais et coûts cachés, et de gagner du temps en évitant de jongler entre de multiples sources parallèles (liquidités, prêts et autres). Dans le cas des familles défavorisées, une différence de revenu de quelques pourcents peut changer la donne et être synonyme d'améliorations en ce qui concerne la scolarisation des enfants, la qualité de l'alimentation ou les soins de santé de base. Pour les chefs d'entreprises et les agriculteurs, l'accès à des facilités de crédits et à des financements abordables à long terme et à des moyens de paiement fiables peut rapidement conduire à des marges de profit plus élevées, à des investissements dans du matériel essentiel, à la création de stocks et à d'autres résultats contribuant à la croissance de l'entreprise. Cela est particulièrement vrai lorsque les produits financiers sont conçus pour répondre aux besoins spécifiques des clients. Par exemple, des solutions d'épargne, d'assurance et de prêts adaptées peuvent permettre d'augmenter la productivité agricole et les revenus de la population rurale. Une enquête menée auprès des agriculteurs du Malawi a démontré que l'amélioration des solutions d'épargne, notamment via des comptes d'épargne affectés à un but spécifique que les clients ne peuvent débloquer avant la date qu'ils ont définie, a permis de réaliser d'importantes économies, d'accroître les investissements dans les intrants agricoles tels que les semences ou les engrais, et d'augmenter les recettes provenant des récoltes². En Inde, les programmes d'assurance-récolte ont permis aux agriculteurs de se tourner vers des cultures plus fragiles mais également plus lucratives et de renforcer leurs investissements en ce sens. Des projets pilotes menés en Afrique indiquent que les assurances-récoltes aident les agriculteurs à accéder aux prêts formels, car elles constituent une protection contre les risques. Elles peuvent également faire baisser le coût des financements.

Il est peu probable qu'une seule institution puisse proposer tous les produits financiers dont les personnes défavorisées et les petites entreprises ont besoin. En effet, il est nécessaire de comprendre les besoins, le contexte et le marché à l'échelle locale pour fournir des produits financiers de qualité. De plus, chaque produit

¹ Base de données sur l'intégration financière (Global Findex), Banque mondiale, 2012.

² Jake Kendall, *Giving Farmers in Malawi a Better Way to Saving Their Harvest Proceeds*, publication de la Fondation Bill & Melinda Gates, novembre 2010.

présente des risques et des inconvénients qui lui sont propres. Ainsi, des compétences spécifiques et des partenariats entre institutions sont souvent nécessaires. Puisqu'une offre diversifiée de services financiers est nécessaire, il est fort probable que le marché compte différents prestataires proposant leurs services aux particuliers et aux petites entreprises.

Cadre nécessaire à l'inclusion financière

Ces dernières années, le discours mondial s'est d'abord axé sur le concept de «microcrédit» puis sur celui de «microfinance» et aujourd'hui sur l'«inclusion financière», pour répondre à l'évolution de la situation. Aujourd'hui, une plus grande attention est accordée à l'ensemble des éléments nécessaires à l'inclusion financière et aux effets de celle-ci sur la vie quotidienne, le bien-être et le développement.

L'un des principaux rôles du gouvernement est de créer un cadre favorable à la naissance d'un marché des services financiers dynamique, où exercent des prestataires fiables et variés. Le pays doit pour cela disposer d'une infrastructure nationale, veiller à la réglementation et à l'encadrement du secteur, mais également proposer des solutions efficaces qui favorisent la concurrence et garantissent la protection des consommateurs. Il doit également promouvoir l'innovation afin de fournir aux entreprises et aux ménages touchés par l'exclusion financière des produits utiles, abordables et adaptés à leurs besoins. Or, les technologies des communications sont à la pointe de l'innovation. Les téléphones portables sont en train de changer nos pratiques commerciales, la façon dont nous utilisons les réseaux sociaux, dont nous partageons les informations et dont nous résolvons les problèmes urgents. Ils nous offrent également de nouvelles possibilités de paiement et de gestion de compte. Ils constituent également un moyen d'améliorer l'accès aux services financiers et d'en faire baisser le coût, puisqu'ils permettent de fournir des services financiers durables dans la majorité des endroits où les populations défavorisées vivent et travaillent. Mettre à profit ces innovations, et bien d'autres encore, requiert cependant qu'une multitude de secteurs coopèrent et agissent de manière coordonnée, notamment le Ministère des communications, la banque centrale, les entreprises de téléphonie mobile, les organismes d'aide sociale, les banques commerciales et les commerçants. Il est plus que jamais bienvenu et souhaitable que le Ministère des communications assure la direction et la coordination des opérations au sein du gouvernement et avec les partenaires du secteur financier. C'est déjà le cas au Brésil, au Kenya, en Inde, aux Philippines et en Tanzanie, qui ne sont que quelques exemples du nombre croissant de pays qui se sont engagés à œuvrer à l'inclusion financière des plus démunis.

Rôle du réseau postal dans l'inclusion financière

Les réseaux postaux présentent un fort potentiel en

matière d'inclusion financière. Partout dans le monde, il existe des exemples probants d'utilisation par la poste de son implantation pour proposer des services financiers. La plupart des bureaux de poste offrent des services d'envoi de fonds, de transfert d'argent et de paiement des factures. Certains proposent également des comptes d'épargne, voire une gamme complète de services bancaires. D'autres ont également mis en place un système de portefeuille mobile. La poste peut également être intégrée aux stratégies gouvernementales visant à privilégier les versements par voie électronique des salaires, aides et autres, afin de gagner en efficacité et en transparence et de réduire les coûts. Il existe notamment des exemples très significatifs dans lesquels la poste a su exploiter au mieux son infrastructure de portée nationale, en appliquant des modèles d'activité fondés sur la réduction des coûts et l'augmentation des volumes. La poste est également un vecteur d'accès et de diminution des coûts, car l'ouverture et la gestion d'un compte postal sont souvent moins onéreuses que pour un compte classique. De plus, dans bien des régions, les bureaux de poste sont déjà au cœur de la vie de la communauté.

Ainsi, la poste peut considérablement changer la vie des populations défavorisées en les incitant à opter pour les services financiers formels auxquels elle garantit l'accès. L'Union postale universelle estime qu'un milliard de personnes vivant dans 50 pays du globe ont pu avoir accès aux services bancaires grâce aux réseaux postaux.

La solidité du réseau postal peut également faire la différence. Néanmoins, il convient que les responsables postaux, les décideurs, les prestataires de services financiers et les donateurs soient réalistes quant au rôle et à la démarche commerciale de chaque opérateur postal en matière de services financiers. La confiance de la clientèle est notamment cruciale. Dans le cas de la poste, la confiance des usagers est influencée par la fiabilité des services faisant partie de son cœur de métier, comme l'acheminement du courrier et des colis. Si ces services ne sont pas fiables, les usagers seront peu enclins à confier leur argent à la poste. D'autre part, nous avons malheureusement pu voir ce qu'il peut arriver lorsque les institutions et les produits financiers ne sont pas correctement encadrés et contrôlés, ou lorsque les prêts sont trop encouragés ou sont proposés à des taux exorbitants. Il est donc nécessaire que les banques postales agissent de façon responsable, durable et indépendante sur tous les plans, y compris en ce qui concerne l'utilisation et l'investissement des fonds déposés. Ainsi, les initiatives de création par les réseaux postaux d'entités financières indépendantes sur le plan juridique et soumises à réglementation, telles que celles présentées dans le présent rapport, sont vivement encouragées. Elles sont également essentielles pour définir de bonnes pratiques et élaborer des modèles d'activité viables.

Cependant, la mise en place d'une banque postale ne sera pas pertinente pour tous les pays. Dans certains

cas, il sera peut-être plus judicieux que la poste soit un prestataire de services pour les institutions financières ou les sociétés de téléphonie mobile. En raison de l'augmentation des échanges numériques et de la baisse des recettes provenant des envois postaux, les postes du monde entier éprouvent des difficultés à conserver leur infrastructure et leur effectif. De nombreuses postes se tournent donc vers la vente de produits et de services additionnels. Devenir correspondant bancaire pour les organismes offrant des services financiers ou louer une partie des locaux à ces derniers peut permettre de générer des revenus supplémentaires tout en valorisant le rôle de la poste. Ce choix permet aux postes de s'affranchir des difficultés liées à la réglementation, à la capacité de gestion et au cloisonnement des opérations et, ainsi, de se concentrer sur leurs points forts, pendant que les partenaires engagent leur propre responsabilité et proposent leurs compétences dans le domaine financier. De plus, cela peut favoriser la concurrence dans le secteur financier. Or la concurrence stimule l'innovation et permet de faire baisser les prix, ce qui est positif pour les clients, pour les entreprises et pour le marché en général. Cependant, il incombe aux réseaux postaux de devenir des partenaires de choix pour les organismes proposant des services financiers ou de portefeuille mobile. Une telle orientation pourrait marquer un tournant dans de nombreux pays.

Retombées sociales des services financiers

L'inclusion financière ne consiste pas uniquement en la prestation de services financiers; elle entraîne également des changements dans la vie, le bien-être et le développement. Lorsque je rencontre les usagers, les familles, les commerçants, les décideurs et les chefs de gouvernement, je suis fascinée par les projets qu'ils ont pu mener à bien grâce à l'accession à un compte bancaire, à un prêt ou à une assurance, et par la manière dont les services financiers sont associés avec les services des organismes axés sur les besoins sociaux et l'aide au développement. Aujourd'hui, les réseaux postaux peuvent jouer un rôle décisif pour les populations défavorisées. Plusieurs pays ont déjà brillamment ouvert la voie. Au Botswana, la poste propose des espaces de communication (Kitsong centers) où il est possible d'avoir accès aux formulaires gouvernementaux et à de la documentation agricole. D'autres pays utilisent le réseau postal pour l'acheminement des fournitures scolaires. Au Brésil, la poste participe même à des campagnes de sensibilisation contre le VIH/sida.

Comment aller plus loin? Peut-être en s'associant à des pharmacies pour distribuer des médicaments. Ou en travaillant avec les ministères de la santé et des affaires sociales pour mettre en place des transferts conditionnels en espèces. Ou encore en créant des partenariats avec des entreprises agricoles pour envoyer la récolte d'un agriculteur directement à l'acheteur.

Imaginons que l'argent soit déposé directement sur un compte d'épargne. Chaque année, ce compte pourrait être automatiquement débité et la poste livrerait les semences et les engrais pour la prochaine récolte. Les possibilités sont infinies et j'espère que les postes travailleront main dans la main avec les ministères des affaires sociales, les entreprises innovantes et les autres parties prenantes pour les explorer. L'Union postale universelle peut jouer un rôle moteur en ce sens. Par exemple, elle peut collaborer avec d'autres agences des Nations Unies et les responsables gouvernementaux pour déterminer si, dans un pays donné, la poste peut établir des partenariats pour devenir prestataire de services financiers dans le but de concrétiser des objectifs de développement spécifiques. Le potentiel est réellement illimité.

Partage des connaissances

Les progrès accomplis sont remarquables. Toutefois les possibilités à explorer sont encore plus nombreuses pour faire de l'inclusion financière une réalité. Cependant, rien n'est possible dans de courts délais, sans des efforts conjoints, sans supervision et sans assistance. Par conséquent, j'encourage l'Union postale universelle et les autres partenaires à accorder une attention particulière aux pays qui ont déjà fait de l'inclusion financière une priorité ou qui ont déjà mis en place des processus de coordination. Parmi eux, on compte les pays qui se sont engagés à créer des stratégies nationales et des instruments de coordination au titre du Programme du G20 d'apprentissage par les pairs en matière d'inclusion financière, les pays dont les organismes de réglementation financière ont fixé des objectifs et des actions immédiates à réaliser pour faire progresser l'inclusion financière en application de la Déclaration de Maya et les pays qui se sont engagés à ce que les transactions gouvernementales s'effectuent par voie électronique au titre de l'initiative «Better than Cash Alliance», entre autres.

Dans tous ces cas de figure, il faut accorder la même attention aux initiatives réussies qu'aux échecs et s'intéresser aux moyens d'étendre durablement les modèles donnant des résultats et d'appliquer les enseignements tirés à d'autres contextes. Ainsi, le présent rapport et les travaux de l'Union postale universelle sont cruciaux pour faire de l'inclusion financière une réalité. Je félicite l'Union postale universelle pour cette formidable initiative. J'espère que la présente publication servira de socle aux discussions sur les modèles d'activité, les stratégies de partenariat, les divers produits financiers et la mise en place d'une réglementation adéquate relatives aux services financiers accessibles à tous proposés par les bureaux de poste et d'autres entités. J'espère enfin que ce rapport incitera les pays à partager davantage d'enseignements et de bonnes pratiques qui permettront de rendre les services financiers accessibles à toutes les personnes qui en ont besoin, pour le bénéfice de tous.

Résumé

Bien que pour le grand public, et même pour les spécialistes, la poste soit perçue comme un acteur improbable de la lutte contre l'exclusion financière, elle joue pourtant un rôle prépondérant en faveur de l'inclusion financière, à en juger par les résultats actuels. Dans les faits, de nombreuses postes ont engagé, ou ont récemment mis en place, un processus de transformation de grande envergure par lequel elles passent du statut d'administrations axées sur les activités de courrier à celui d'entreprises commerciales modernes et diversifiées ayant pour mission sociale de desservir l'ensemble de la population.

L'inclusion financière postale est le processus par lequel les personnes qui sont exclues du système financier formel parviennent à accéder à celui-ci grâce au réseau postal. Autrement dit, l'inclusion financière postale consiste en la prestation de services financiers par l'intermédiaire des opérateurs postaux aux personnes non bancarisées. L'inclusion financière postale ne signifie pas forcément que la poste offre ses propres services financiers aux personnes non bancarisées, mais s'applique également aux cas où les bureaux de poste facilitent, grâce à un partenariat avec une institution financière, l'accès de ces personnes aux services financiers.

Le présent rapport donne une vue d'ensemble de l'inclusion financière postale et présente en détail cette approche qui n'avait jusqu'alors pas été étudiée de manière approfondie. Le présent rapport s'appuie sur un questionnaire, auquel 123 Pays-membres de l'UPU ont répondu, et sur les leçons concrètes tirées des missions menées sur le terrain, pour combler les lacunes en matière d'information et de sensibilisation sur le rôle des postes dans l'inclusion financière. Il fournit pour cela des données statistiques inédites et actualisées sur les opérateurs postaux. Il a été réalisé dans l'intention de sensibiliser aussi bien les décideurs que les partenaires de développement à la question, d'ouvrir des perspectives pour renforcer l'inclusion financière postale et d'en faire l'un des principaux outils pour résoudre la question de l'exclusion financière.

Les opérateurs postaux et leurs filiales financières arrivent au deuxième rang après les banques en matière de contribution à l'inclusion financière mondiale, loin devant les institutions de microfinance, les organismes de transfert de fonds, les coopératives, les compagnies d'assurance, les prestataires de services financiers mobiles et tous les autres prestataires de services financiers. En 2010, 51 opérateurs postaux détenaient 1,6 milliard de comptes d'épargne et de dépôt. Si l'on part du principe, selon

une estimation prudente, qu'un usager de la poste possède en moyenne 1,5 compte, cela signifie que plus d'un milliard de personnes ont accès aux services bancaires par l'intermédiaire de la poste. Il convient de souligner que ces chiffres peuvent contenir une proportion importante de comptes inactifs, comme cela est également le cas pour les banques commerciales.

Seuls 6,5% des opérateurs postaux de l'échantillon considéré ne proposent pas de services financiers. La plupart des services proposés concernent des transactions et les produits les plus couramment offerts sont les transferts de fonds nationaux, le règlement de factures, les transferts de fonds internationaux et le versement de prestations sociales. Plusieurs centaines de millions de personnes, souvent dépourvues de compte, utilisent la poste pour leurs opérations de paiement courantes.

La poste représente le plus vaste réseau de proximité du monde, avec 662 000 points de contact recensés en 2011³. Cependant, ce réseau est sous-exploité en matière d'inclusion financière, puisque les opérateurs postaux n'offrent pas tous une gamme complète de services financiers. A titre de comparaison, les statistiques du FMI datant de 2010 sur l'accès aux services financiers dénombreaient un total de 523 000 succursales bancaires et distributeurs automatiques de billets de banque dans le monde⁴.

Les opérateurs postaux utilisent le plus souvent l'un des cinq modèles d'activité suivants pour participer à l'inclusion financière: fournisseur de liquidités pour les prestataires de services publics et de services financiers (Modèle 1, présent dans 83% des pays); services financiers transactionnels propres à la poste (Modèle 2, présent dans 63% des pays); partenariat avec un prestataire de services financiers (Modèle 3, présent dans 24% des pays); services financiers postaux non soumis à agrément (Modèle 4, présent dans 24% des pays); services financiers postaux soumis à agrément bancaire (Modèle 5, présent dans 9% des pays). Un autre modèle d'activité, dans lequel la poste n'a aucun lien direct avec ces services (Modèle 0), consiste pour l'opérateur postal à louer des locaux à un prestataire de services financiers. Les pays peuvent adopter un ou plusieurs modèles d'activité. Ces différents modèles sont décrits de manière plus détaillée dans le corps du présent rapport.

³ Matthias Helbe, *Statistiques postales 2011*, UPU, 2012.

⁴ Enquête du FMI sur l'accès aux services financiers, Fonds monétaire international, 2010 (<http://fas.imf.org/>).

L'analyse des données confirme l'existence d'arbitrages entre résultats en matière d'inclusion financière et investissements, et entre viabilité et facilité de mise en œuvre, selon le modèle d'activité utilisé. Les données indiquent que les postes qui appliquent les modèles d'activité les plus complets et qui proposent leurs propres services d'épargne, d'assurance ou de prêt (soumis à agrément ou non) dégagent une plus forte part de revenu de la prestation de services financiers postaux que celles qui utilisent les modèles 1 à 3. La théorie des arbitrages démontre que les premiers modèles d'activité (fournisseur de liquidités et services transactionnels offerts par la poste) sont les plus faciles à mettre en œuvre et ceux qui demandent le moins d'investissements, mais ils semblent que leurs résultats soient moindres en matière d'inclusion financière et de viabilité de la poste sur le long terme. Bien évidemment, cela dépend également du contexte local. Dans certains cas, ces modèles peuvent être les mieux adaptés. En revanche, selon une analyse de données que l'UPU est en train d'effectuer conjointement avec les spécialistes Findex de la Banque mondiale, il semblerait que les modèles qui entraînent une plus forte responsabilité de la poste et concernent une gamme de produits plus étendue, comme le Modèle 3 (partenariat), le Modèle 4 (services financiers non soumis à agrément) et le Modèle 5 (banque postale), donnent des résultats significatifs en matière d'inclusion financière, mais requièrent des investissements importants et sont difficiles à mettre en œuvre. Les opérateurs postaux peuvent utiliser ces indications pour déterminer quel est le modèle d'activité qui correspond le mieux à leur stratégie de diversification par rapport au contexte local.

Il a été possible de dégager dix facteurs de réussite. Dans certains cas, ces facteurs peuvent représenter des défis pour les postes, en particulier dans les pays en développement. Les facteurs devant être pris en compte lors de l'analyse de la capacité d'un opérateur postal à jouer un rôle moteur en matière d'inclusion financière sont les suivants: 1) le réseau, 2) le personnel, 3) la capacité financière, 4) la confiance, 5) l'automatisation et l'intégration des processus, 6) la volonté de promouvoir l'inclusion financière, 7) le schéma de gouvernance entre la poste et les services financiers postaux, 8) le cadre juridique et réglementaire, 9) le marketing, et 10) la flexibilité.

Il est nécessaire de trouver un point d'équilibre

entre les deux principaux objectifs à prendre en considération pour que l'inclusion financière devienne une réalité partout dans le monde, à savoir: la contribution à l'inclusion financière, d'une part, et la viabilité de l'opérateur postal, d'autre part. Si les opérations postales ne sont pas viables, l'inclusion financière n'aura pas d'effet durable. Si les services financiers postaux sont uniquement proposés dans les grandes villes, aux personnes qui ont déjà accès aux services bancaires ou à des prix inabordables pour les personnes défavorisées, alors l'opérateur postal n'apportera qu'une contribution limitée à l'inclusion financière.

Indépendamment du modèle d'activité choisi, les opérateurs postaux peuvent être classés en quatre catégories, en fonction du rôle qu'ils peuvent jouer dans l'inclusion financière: 1) les postes avancées, 2) les postes émergentes, à savoir les postes capables et désireuses de promouvoir l'inclusion financière postale, 3) les postes en cours de modernisation, c'est-à-dire les opérateurs postaux désireux de promouvoir l'inclusion financière postale mais qui n'ont pas la capacité pour y parvenir pleinement, et 4) les postes les moins avancées, à savoir les opérateurs postaux faisant face à des difficultés majeures dans le domaine de l'inclusion financière postale. Pour chacune de ces catégories, le rapport propose des plans d'action en matière d'inclusion financière postale faisant intervenir les opérateurs postaux, les gouvernements, les banques centrales et les partenaires de développement. Il invite également les parties intéressées à discuter de ces recommandations.

Si ces plans d'action se concrétisent, la poste pourrait permettre l'inclusion financière d'un milliard de personnes non bancarisées. En effet, on estime que 500 millions de personnes pourraient accéder aux services financiers si les 141 Pays-membres de l'UPU qui ne proposent actuellement pas de services d'épargne mettaient en place, en interne ou grâce à des partenariats, de tels services. D'autre part, dans les 51 pays où des caisses d'épargne postale existent déjà, au moins 500 millions de personnes supplémentaires pourraient intégrer le système financier formel dans les dix prochaines années. Cependant, ceci ne pourra être accompli que si les opérateurs postaux, avec le soutien de leur gouvernement et des donateurs, se lancent dans un vaste processus de modernisation.

I. INTRODUCTION

A. Un milliard de personnes ont accès aux services bancaires grâce aux postes

En 2010, les opérateurs postaux détenaient 1,6 milliard de comptes d'épargne et de dépôt. Si l'on part du principe, selon une estimation prudente, qu'un usager de la poste possède en moyenne 1,5 compte, cela signifie que plus d'un **milliard de personnes ont accès aux services bancaires par l'intermédiaire de la poste**. Ce chiffre ne tient pas compte des banques postales partiellement ou complètement indépendantes, comme celles de l'Ouganda ou de la Serbie. En ajoutant ces cas de figure, le nombre de personnes détenant un compte postal serait alors bien supérieur à un milliard. De plus, les études de cas⁵ réalisées dans le cadre du présent rapport ont révélé que plusieurs centaines de millions de personnes, souvent non bancarisées, utilisent le réseau postal pour des opérations courantes, notamment pour des transferts de fonds nationaux et internationaux, pour le versement des prestations sociales et pour le règlement des factures.

Pour replacer ces données en contexte, le CGAP estime que le secteur de la microfinance fournit quant à lui des services financiers, notamment de crédit, à au moins 173 millions de clients⁶ et probablement à plus de 200 millions de personnes. Dans le même temps, le développement des services financiers mobiles a permis d'améliorer l'inclusion financière dans au moins cinq pays: le Kenya, l'Ouganda, le Pakistan, les Philippines et la Tanzanie, le Kenya étant l'exemple le plus significatif. Même s'il a rapidement augmenté, le nombre de personnes équipées d'un portefeuille mobile est aujourd'hui de 50 millions⁷, dont 20 millions de Kényens.

Dans le secteur postal, les exemples probants ayant mené à des résultats concrets en matière d'inclusion financière ne manquent pas: en Chine, la banque d'épargne postale (PSBC) compte 475 millions de clients; la poste brésilienne a permis l'ouverture de 10,2 millions de comptes en dix ans grâce à un

partenariat avec une banque; en Namibie, 20% de la population passe par la poste pour accéder aux services bancaires; la poste bangladaise offre des services de virement instantané entre ses bureaux de poste par téléphonie mobile; la poste indienne compte 250 millions de comptes d'épargne et protège plus de 20 millions de personnes grâce à ses polices d'assurance-vie; en Papouasie – Nouvelle Guinée, la poste a développé son propre système de portefeuille mobile et fait partie des trois principaux prestataires de services financiers mobiles; en Serbie, la poste gère 150 millions de transactions financières par an dans un pays qui compte 10 millions d'habitants.

Les opérateurs postaux ont tous adopté un modèle d'activité fondé sur des volumes importants et des tarifs avantageux. Les timbres sont un bon exemple de ce fonctionnement, de même que les livrets d'épargne. En outre, la poste est tenue de desservir l'ensemble de la population dans le cadre de l'obligation de service universel incombant à l'Etat. Toutes ces caractéristiques, partagées par l'ensemble des opérateurs postaux à l'échelle internationale, font de la poste un allié de premier plan dans la lutte mondiale contre l'exclusion financière.

B. Accroître les connaissances

Sensibilisation

Les chiffres présentés ci-dessus démontrent que la poste semble déjà être un acteur stratégique de l'inclusion financière. Cependant, plusieurs difficultés majeures restent à résoudre. Ainsi, il est nécessaire de travailler à la sensibilisation des décideurs politiques. En effet, peu d'acteurs de premier plan dans l'inclusion financière sont conscients du rôle majeur que la poste joue, ou peut jouer à l'avenir, pour faire de l'inclusion financière une réalité internationale. Deux raisons expliquent cette situation: d'une part, peu de recherches ont été menées sur le sujet et il en résulte un déficit d'informations; d'autre part, la poste est souvent perçue comme une institution d'un autre âge qui a perdu sa raison d'être avec l'avènement du numérique.

Ce constat n'est pas récent: déjà en 2004, la Banque mondiale avait soulevé ce point dans une publication sur la réforme du secteur postal dans les pays en développement selon laquelle les bureaux de poste jouent un rôle significatif, bien que souvent méconnu, en matière d'accès aux services financiers de base (paiement, envoi d'argent, épargne et comptes de chèques postaux)⁸.

⁵ En Inde, la poste verse à 60 millions de bénéficiaires les prestations prévues par la Loi nationale sur la garantie de l'emploi en zone rurale (NREGA). Dans la plupart des pays d'Europe et d'Asie centrale (Fédération de Russie, Azerbaïdjan et Kazakhstan, notamment), les opérateurs postaux sont l'intermédiaire permettant à plusieurs millions de personnes résidant dans le pays ou à l'étranger de toucher des prestations gouvernementales, en particulier les retraites. En Jamaïque, la poste réalise chaque année deux millions d'opérations pour le compte de l'Etat.

⁶ Estimation du Sommet mondial du microcrédit qui se fonde sur les données d'un sous-groupe d'organisations. Le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP) estime, pour sa part, que les institutions de microfinance comptent environ 200 millions de clients.

⁷ Outil de suivi des réseaux d'argent mobile au service des personnes non bancarisées (Mobile money for the unbanked deployment tracker), estimation datant de juin 2012.

⁸ Pierre Guislain et coll., «Reinventing the Post Office», *The Postal Sector in Developing and Transition Countries: Contributions to a Reform Agenda*, Banque mondiale, 2004.

Lacunes en matière d'informations

De nombreuses publications se sont intéressées au rôle des banques, des institutions de microfinance (IMF), des coopératives et même des banques d'Etat en matière d'inclusion financière et d'accès aux services financiers. Cependant, les études menées sur le rôle de la poste comme catalyseur de l'inclusion financière sont peu nombreuses et datent souvent d'il y a plus de dix ans.

Il en résulte un manque d'informations sur le sujet, mais également sur les modèles d'activité que la poste peut adopter pour étendre ses services. À ce jour, aucune publication ne propose une analyse et une présentation des facteurs de réussite en matière d'inclusion financière postale, ni n'explore les défis que celle-ci doit surmonter. Le présent rapport tente de répondre à ces questions et s'adresse aux décideurs et aux opérateurs postaux. Son objectif est également d'être un outil déterminant de l'inclusion financière postale.

Surmonter ces obstacles

Grâce à un questionnaire complété par 123 Pays-membres, aux enseignements tirés de missions sur le terrain, aux témoignages d'inclusion financière postale réussie recueillis en réponse à un appel à contribution et au programme de l'UPU sur l'inclusion financière postale, il a été possible d'élaborer ce qui est sans doute **la base de données la plus complète⁹ sur les services financiers postaux à l'échelle mondiale**. Elle comporte à la fois des informations sur le réseau postal, la connectivité des postes, les compétences et la formation du personnel, l'automatisation, la gestion de la trésorerie, le cadre juridique, les produits et les partenariats. L'objectif est de réunir toutes les connaissances de l'UPU et du secteur postal sur le sujet en un seul document dont la mise à jour pourrait avoir lieu tous les quatre ans et qui pourra être diffusé non seulement aux postes mais également aux organismes de développement international du monde entier.

Le présent rapport fournit des données statistiques inédites et récentes concernant les opérateurs postaux pour combler les lacunes en matière d'information et de sensibilisation. Grâce à une diffusion adéquate, nous espérons qu'il aidera les décideurs et les partenaires de développement à mieux comprendre le potentiel offert par la poste et qu'il ouvrira des perspectives pour renforcer l'inclusion financière postale, tout en devenant l'un des principaux outils pour résoudre la question de l'exclusion financière.

C. Inclusion financière – La vision du secteur postal

Dans le cadre de ce rapport, l'inclusion financière est définie comme le fait de rendre possible, pour les personnes qui sont exclues du système financier formel, l'accès à des services financiers essentiels et leur utilisation. Ce rapport s'intéresse à une multitude d'éléments: ici, le terme «services financiers» désigne l'ensemble des produits ayant trait à des transactions bancaires, comme le paiement des factures, les versements effectués par l'Etat aux particuliers, les services d'épargne et de dépôt, les prêts et les assurances, ainsi que tout produit associant ces différents services. Notre conception de l'inclusion financière est réellement étendue, puisqu'elle englobe également les différentes voies d'accès. En effet, les succursales bancaires, les correspondants bancaires, les distributeurs automatiques de billets (DAB), les terminaux de paiement électronique (TPE), les téléphones portables et Internet sont considérés comme des moyens d'accéder aux services financiers et non comme des produits supplémentaires.

L'inclusion financière postale est le processus par lequel les personnes qui sont exclues du système financier formel parviennent à accéder à celui-ci grâce au réseau postal. Autrement dit, l'inclusion financière postale consiste en la prestation de services financiers aux personnes non bancarisées par l'intermédiaire des opérateurs postaux. L'inclusion financière postale ne signifie pas forcément que la poste offre ses propres services financiers aux personnes non bancarisées, mais s'applique également aux cas où les bureaux de poste facilitent l'accès de ces personnes à de tels services, grâce à un partenariat avec une institution financière.

D. Vue d'ensemble de l'inclusion financière

Près de la moitié des habitants de la planète n'a pas accès à des services financiers abordables et de qualité tels que les prêts, les comptes d'épargne, les assurances et les services de paiement. Selon une étude récente de la Banque mondiale sur l'accès aux services financiers, environ 2,5 milliards de personnes adultes n'ont pas de compte bancaire, la plupart d'entre eux étant des personnes démunies vivant dans des zones défavorisées¹⁰.

Pour les personnes touchées par l'exclusion, ne pas avoir accès aux services financiers signifie qu'elles ne peuvent compter sur leurs actifs ou leur capital social afin de financer leurs études, de créer leur entreprise, de tirer parti de perspectives de croissance

⁹ Il convient de garder à l'esprit que cette base de données s'appuie principalement sur les données communiquées par les postes elles-mêmes.

¹⁰ Asli Demirgüç-Kunt et Leora Klapper, *Measuring Financial Inclusion: The Global Findex Database*, Banque mondiale, 2012.

prometteuses ou de faire face aux imprévus de la vie (maladie, décès d'un membre de la famille, etc.)¹¹.

L'accès à des services de qualité à prix abordables contribue à diminuer la vulnérabilité des personnes face aux aléas de la vie et les aide à faire des plans pour l'avenir. Par exemple, les assurances-récoltes permettent aux petits agriculteurs d'atténuer les risques liés aux conditions climatiques extrêmes. Pour une famille défavorisée, bénéficier d'un compte d'épargne peut être le moyen de lisser ses dépenses de consommation, de construire son avenir et de couvrir les dépenses imprévues. Grâce aux services financiers, les travailleurs migrants peuvent envoyer rapidement de l'argent à leurs proches pour les aider. Souscrire un prêt peut aider une femme à créer sa micro-entreprise ou permettre à un artisan d'acheter du matériel, sans avoir à subir les taux d'intérêt exorbitants que proposent les prêteurs informels.

Toutefois, l'accès aux services financiers pour tous va bien au-delà de la simple amélioration des conditions de vie. Des études sur le développement démontrent notamment qu'il existe un lien entre développement financier et développement économique (voir notamment: King et Levine, 1993; Beck et coll., 2000; Demirgüç-Kunt et Maksimovic, 1998; Beck et coll., 2004; Levine, 2005; Klapper et coll., 2006; Demirgüç-Kunt et coll., 2008). D'autres études, plus récentes, se sont intéressées à la relation entre essor économique et développement des systèmes financiers accessibles à tous. Plusieurs publications se sont d'ailleurs penchées sur l'exclusion financière comme obstacle au développement économique et sur la nécessité de mettre en place des systèmes financiers accessibles à tous (Beck et coll., 2008). Il a toutefois été révélé, notamment par Dean Karlan (Karlan et Zinman, 2011) et Esther Duflo (Banerjee, Duflo, Glennerster et Kinnan, 2010), grâce à des essais contrôlés randomisés, que les effets de la microfinance sur le bien-être des individus restaient incertains¹².

Sur le plan de la politique sectorielle, les retombées positives de l'inclusion financière pour le secteur financier sont nombreuses.

Tout d'abord, l'augmentation du nombre de comptes ouverts et de personnes utilisant le système financier formel entraîne une progression de l'épargne nationale et, par là-même, du coefficient de liquidité, ce qui encourage les banques à prêter plus facilement de l'argent aux entreprises et aux particuliers et stimule ainsi l'économie du pays. L'augmentation des petits dépôts reçus à l'échelle nationale permet également que le secteur financier soit moins dépendant des fonds extérieurs, ces derniers étant susceptibles de diminuer fortement lors de crises

financières comme nous avons pu le constater récemment.

D'autre part, en passant du système informel au système formel, les transactions financières des personnes gagnent en traçabilité, ce qui favorise la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT) et permet de renforcer les bonnes pratiques à l'intérieur du système financier¹³. Un livre blanc publié par le Partenariat mondial pour l'inclusion financière (PMIF) souligne le fait que l'exclusion financière constitue un risque pour la stabilité du système financier¹⁴.

Enfin, dans les pays où une agence d'évaluation du crédit applique un système de collecte d'informations sur chaque individu, l'inclusion financière d'une personne permettra l'ouverture d'un nouveau dossier. Ainsi, et grâce à son historique financier, les banques et les autres prestataires seront plus enclins à proposer à cette personne une large gamme de produits, notamment des prêts. Un tel schéma permet également d'éviter les situations de surendettement.

E. Principaux défis en matière d'inclusion financière

Malgré tous les avantages que représentent le développement du secteur financier et l'inclusion financière pour l'essor économique d'un pays, 2,5 milliards de personnes dans le monde ne bénéficient toujours pas de services bancaires et ce chiffre n'a pas évolué depuis trois ans (en grande partie en raison de la mauvaise qualité des données initiales). Cette situation pourrait changer avec l'intégration d'un acteur-clé, la poste, qui pourrait catalyser les efforts déployés par les acteurs œuvrant déjà à la diminution de l'exclusion financière.

Deux obstacles majeurs doivent tout d'abord être surmontés pour parvenir à une inclusion financière totale. Cette partie s'intéresse au rôle d'instrument politique que la poste peut jouer pour atteindre cet objectif.

Accessibilité

Défi

Le premier obstacle, peut-être le plus visible, est bel et bien concret; il s'agit du manque de points de contact accessibles dans les pays et les régions où vivent la majorité des personnes non bancarisées. Ces points de contact peuvent aussi bien être des bureaux de poste, des succursales bancaires, des IMF, des coopératives de crédit et d'épargne, des distributeurs

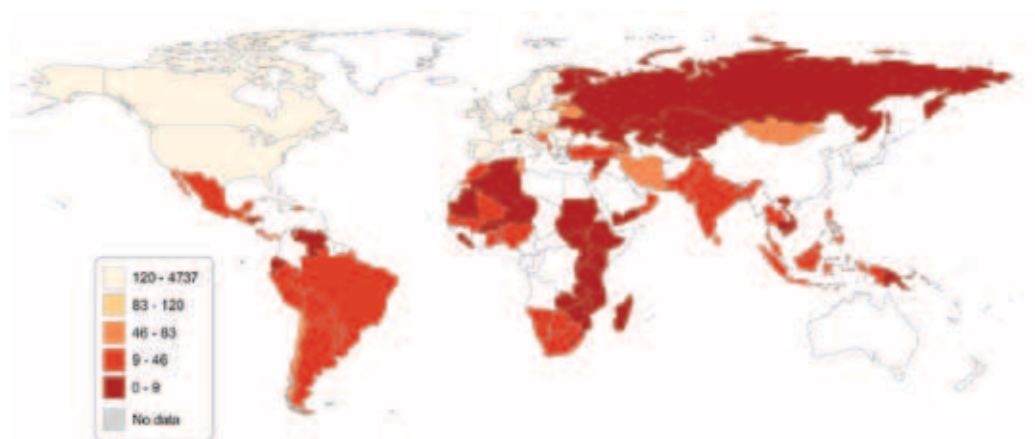
¹¹ Asli Demirgüç-Kunt, Thorsten Beck et Patrick Honohan, *Finance for All? Policies and Pitfalls in Expanding Access*, Banque mondiale, 2008.

¹² www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.9.55766

¹³ AML/CFT and Financial Inclusion, Guidance Note, Financial Action Task Force, June 2011

¹⁴ 2011 GPMI white paper "Global Standard-Setting Bodies and Financial Inclusion for the Poor – Toward Proportionate Standards and Guidance". Available online <http://www.gpmi.org/knowledge-bank/white-papers>

Figure 1 – Nombre de points de contact du réseau financier pour 100 000 adultes



Remarque: les points de contact incluent les bureaux de poste, les IMF, les coopératives et les succursales bancaires

Réalisé à partir des données du rapport Financial Access 2010, CGAP

automatiques de billets ou des correspondants bancaires.

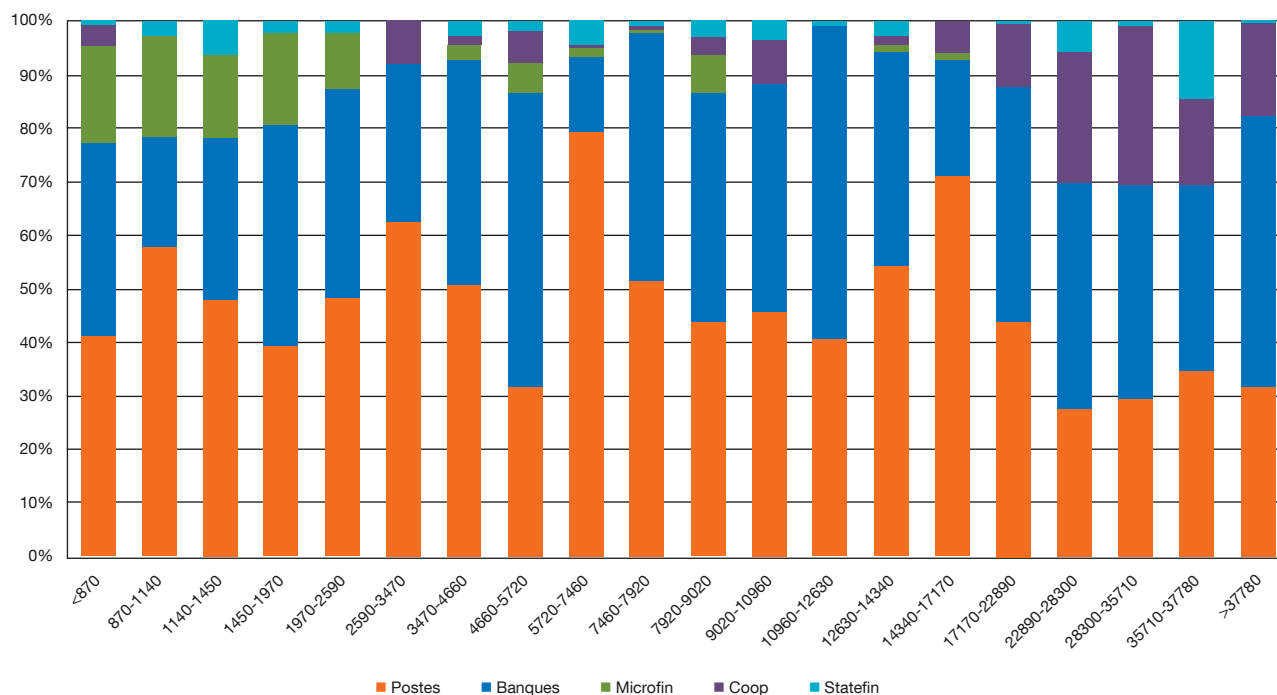
La carte ci-dessus (figure 1) illustre le nombre total de points de contact (bureaux de poste, IMF, institutions financières gouvernementales, coopératives et succursales bancaires) pour 100 000 adultes. Ce taux permet d'évaluer le potentiel d'inclusion financière que représentent les réseaux

existants. Il met particulièrement en évidence le manque de points de contact dans les régions les plus touchées par l'exclusion financière, telles que l'Afrique de l'Ouest et de l'Est. Plus la couleur est foncée, moins le réseau financier est dense.

La poste comme solution

En ce qui concerne l'offre, les prestataires de services

Figure 2 – Points d'accès concrets aux services financiers dans le monde selon le niveau de développement et du type d'institution financière



Remarque: «Microfin» signifie institutions de microfinance; «Coop» se réfère aux coopératives de crédit et d'épargne; «Statefin» renvoie aux institutions financières gouvernementales..

Source: UPU, Résultats 2011 et rapport Financial Access 2010 du CGAP

financiers ont des profils très variés et leur capacité à surmonter les problèmes d'accessibilité diffère grandement.

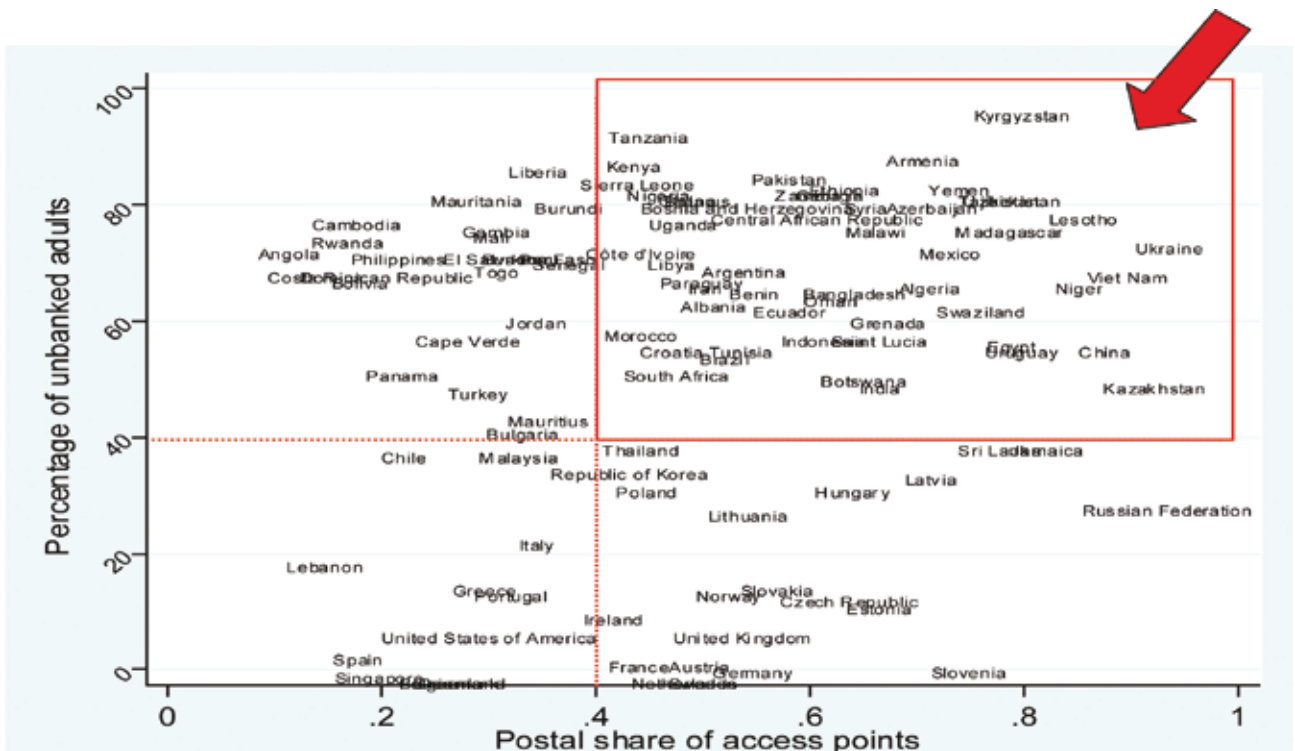
Dans la figure 2 ci-dessus, les pays sont divisés en vingt groupes (semi-décile) en fonction de leur niveau de revenu en appliquant la parité de pouvoir d'achat. On constate des écarts considérables en ce qui concerne les services de proximité des prestataires financiers formels (banques, IMF et postes, notamment) dans chacun des groupes. Bien que les réseaux de microfinance possèdent de nombreux points de contact dans les pays à faibles revenus, la poste reste toujours la mieux placée, quel que soit le niveau de revenus.

Le réseau physique des prestataires de services financiers commerciaux s'étend rarement jusqu'aux zones rurales et reculées. Comme le montre le graphique ci-dessus, dans la plupart des régions, la poste possède au moins autant de points de contact que l'ensemble du secteur bancaire, sachant que ce dernier est composé de plusieurs structures bancaires qui ne sont pas nécessairement reliées les unes aux autres. Cette dominance n'est pas surprenante, puisqu'on recensait 662 000 bureaux de postes à travers le monde en 2011¹⁵. En règle générale, les institutions financières du secteur formel n'ont pas assez de points de contact pour desservir les personnes

n'ayant peu ou pas accès aux services bancaires. Toutefois, avec le développement du système d'agent bancaire, la situation commence à évoluer. Cependant, cette évolution est particulièrement lente dans les zones rurales, car les commerces tels que les supermarchés ou les supérettes restent concentrés autour des zones urbaines et semi-urbaines. D'après les échanges que nous avons eus avec plusieurs banques commerciales lors de récentes missions sur le terrain, notamment en Afrique subsaharienne, la majorité des banques commerciales (hormis de rares exceptions dans le secteur de la microfinance comme Equity Bank au Kenya, la Banque Populaire du Rwanda ou ACLEDA Bank au Cambodge) préfèrent se concentrer sur le financement des entreprises et les opérations à forte valeur et s'intéressent peu aux services de détail. Il apparaît donc que l'inclusion financière n'est pas une priorité pour ces institutions. En revanche, les postes ont, dans leur grande majorité, toujours été soumises à une obligation de service universel envers chacun, indépendamment de ses revenus. Cette vision a influencé leur stratégie de prestation de services financiers.

Toutefois, il est important de nuancer ces propos. Comme expliqué plus loin, le réseau postal comporte deux principaux types de points de contact: les bureaux de poste permanents, pleinement

Figure 3 – Les points forts du réseau et son potentiel en matière d'inclusion financière



Remarque: l'axe horizontal correspond à la proportion de points de contact appartenant à la poste délivrant des services financiers.

¹⁵ Matthias Helble, *Statistiques postales 2011*, UPU, 2012.

opérationnels, où travaillent les agents de l'opérateur postal, et qui offrent habituellement une gamme étendue de services; et les bureaux auxiliaires qui sont généralement des structures proposant des services postaux sans appartenir directement à l'opérateur postal. Ces bureaux auxiliaires sont gérés par l'administration locale pour proposer des services à la collectivité, ou prennent la forme de commerces qui offrent des services postaux essentiels. Tous les points de contact postaux ne sont donc pas en mesure de proposer dès aujourd'hui des services financiers. Cependant, il existe un véritable potentiel latent qu'ont su exploiter certains pays ayant réalisé les investissements nécessaires pour ce faire.

Dans des pays tels que ceux encadrés dans le graphique de la figure 3, plus de 40% de la population n'a pas accès aux services bancaires et plus de 40% des points de contact sont détenus par la poste. Celle-ci dispose donc d'un avantage notable sur les autres prestataires en ce qui concerne les services de proximité.

Dans le monde, seul le réseau virtuel proposé par les opérateurs de téléphonie mobile est peut-être plus vaste que le réseau des points de contact postaux¹⁶. Les opérateurs de téléphonie mobile couvrent presque toutes les régions du globe et leur réseau peut être utilisé pour réaliser des transactions, notamment des transferts de fonds nationaux, dès lors qu'un service de connexion de personne à personne est disponible. Cependant, dans bien des cas où l'on a remarqué une faible utilisation des services de transaction mobiles, l'absence de points de retrait et de dépôt d'espèces représentait un défi majeur. Cette situation a notamment été constatée au Maroc au moment de la mise en place par Maroc Telecom du service Mobicash. Ainsi, même pour les services financiers mobiles, le vaste réseau de points de contact postaux pourrait représenter un atout. Pour les banques et les IMF, la poste n'est pas forcément un concurrent mais plutôt un moyen d'accélérer la mise en place de services mobiles. Par exemple, la faible utilisation des services mobiles en Haïti a été attribuée au fait que les utilisateurs devaient d'abord faire confiance à ce nouvel outil et se faire expliquer le fonctionnement de ces services pour le comprendre avant d'y adhérer. Au Ghana, les campagnes publicitaires ne suffisant généralement pas à assurer le succès d'un produit, il est fort probable que les recommandations d'un autre acteur du secteur auraient plus de poids¹⁷. La possibilité pour les clients d'avoir face à eux une personne de

confiance à qui s'adresser, par exemple un employé de la poste, pourrait être un atout considérable pour le développement des services financiers mobiles. En Italie, par exemple, 50% des clients PosteMobile utilisent leur téléphone portable pour réaliser des transactions financières. Dans ce pays, la poste joue le rôle d'opérateur de téléphonie mobile sans réseau et, grâce à son très vaste réseau de bureaux de poste et à la confiance qu'elle inspire, favorise l'essor des services financiers mobiles (pour en savoir plus sur le rôle de la poste dans le développement des services financiers mobiles, se reporter à l'Etude de cas no 2).

Tarifs abordables

Défi

Le second obstacle concerne le caractère abordable des tarifs. En effet, la demande en services financiers provenant des personnes non bancarisées dépend fortement des tarifs pratiqués. Les personnes touchées par l'exclusion financière ont tendance à se détourner facilement du secteur financier si les prix sont trop élevés. Le Monde Savings Banks Institute (WSBI) a estimé que, pour une banque, le coût d'une transaction financière en Afrique s'élevait à 0,50 USD¹⁸. Le modèle commercial traditionnel, qui reste appliqué par de nombreuses banques en Afrique, engendre un prix de base trop élevé par rapport au faible volume d'opérations bancaires provenant des zones rurales. Cela explique que les banques commerciales s'intéressent peu à la bancarisation des populations rurales défavorisées par l'intermédiaire de solutions traditionnelles.

La poste comme solution

Etant donné que la création du réseau postal a souvent été financée par l'Etat et que l'opérateur postal ne cherche généralement pas à augmenter ses profits, la poste peut offrir des solutions avantageuses pour résoudre les problèmes liés aux coûts des services financiers. Cependant, dans plusieurs pays en développement, bien que la création du réseau postal ait été amortie, les bureaux de poste sont souvent en très mauvais état en raison d'un manque d'investissement et d'entretien. De plus, le fait que les postes proposent des tarifs plus compétitifs que les banques s'explique souvent par des subventions de l'Etat ou par des pratiques commerciales qui ne sont pas fondées sur les coûts. Cela conduit à un déficit structurel pour la poste, qui se traduit par un sous-investissement et un manque d'entretien. En règle générale, les employés de la poste ont des salaires moins élevés que ceux des banques, même lorsque les services fournis sont identiques (par exemple, dans le cas des conseillers financiers). De plus, les bureaux de poste étant moins bien équipés

¹⁶ Les commerces constituent un vaste réseau mondial, cependant les points de vente ruraux ne font généralement pas partie d'un réseau intégré. Pour que ces commerces puissent se transformer en points de contact bancaire sans que cela engendre des coûts de sous-traitance trop élevés, il est nécessaire de faire appel à des intégrateurs de systèmes ou à des responsables d'agents.

¹⁷ Pour en savoir plus sur le sujet, lire l'article du blog du CGAP intitulé «Opportunities in the Ghanaian Payments Market» de Peter Zetterli (juillet 2012). Lien vers l'article (en anglais): <http://www.cgap.org/blog/opportunities-ghanaian-payments-market>

¹⁸ Banque de détail de masse: comment les caisses d'épargne en Afrique, Asie et Amérique latine peuvent fournir des services adaptés aux besoins des populations défavorisées?, WSBI, mai 2012.

que les banques (absence de climatisation, par exemple), leurs frais fixes sont souvent inférieurs. Ainsi, il peut être moins onéreux pour la poste que pour une banque de proposer des services financiers. La poste indienne a estimé que le coût annuel de la gestion d'un compte d'épargne postal était de 140 roupies, soit 2,50 USD selon le taux de change actuel, en incluant le coût de toutes les opérations liées au compte. Bien que cette estimation ne soit pas comparable à celle réalisée pour l'Afrique par le WSBI, elle permet de donner une idée des faibles coûts supportés par la poste. Dans un certain nombre de pays, le réseau postal n'a pas été entretenu pendant plusieurs dizaines d'années et se trouve aujourd'hui dans un état déplorable. Des investissements sont nécessaires pour mettre les systèmes à niveau, relier les points de contact, embaucher du personnel compétent dans le domaine bancaire et ainsi mettre en place une poste moderne capable de proposer des services financiers.

La poste a également une approche bien plus progressiste en matière d'accès à l'épargne que les banques commerciales. Par exemple, au Burkina Faso, l'ouverture d'un compte d'épargne postal est gratuite, le montant minimum à l'ouverture est de 2500 francs CFA (soit 6 USD) et les clients qui se trouvent sous le solde créditeur minimum ne se sont pas contraints de payer de frais supplémentaires. Bien d'autres opérateurs à travers le monde appliquent la même politique. Au Maroc, la banque postale (Al Barid Bank) est de loin l'option la plus avantageuse du secteur bancaire, car elle applique la même approche que la poste, fondée sur des volumes importants et des prix bas. Les tarifs attractifs pratiqués par la poste peuvent être dus à l'efficacité des prestations ou à des subventions versées par le gouvernement dans le cadre de l'obligation de service universel.

La poste offre deux solutions pour faire face au problème des tarifs: elle peut soit proposer ses propres services à bas prix, soit établir des partenariats avec d'autres institutions financières pour mettre son réseau à leur disposition à un coût raisonnable. Toutefois, il reste nécessaire d'améliorer la connectivité de la poste, les compétences du personnel et l'automatisation des opérations, entre autres. Les études réalisées par l'UPU dans plusieurs pays d'Afrique de l'Est mènent à la conclusion qu'il est également capital d'investir dans la rénovation des bureaux de poste pour parvenir à la signature d'accords de partenariat et rétablir la confiance dans le réseau postal.

F. La poste comme catalyseur de l'inclusion financière

La poste peut contribuer au développement des pays et à la diminution de la pauvreté, car elle possède des avantages notoires par rapport à d'autres prestataires de services financiers: ses points de contact; la confiance qu'elle inspire; l'obligation de service universel à laquelle elle est tenue et qui s'étend aux populations défavorisées et aux zones rurales, sans distinction; son rôle de dépositaire de petites sommes d'argent; et la logistique qu'elle peut mettre à disposition. Ces avantages seront détaillés plus loin dans ce rapport.

G. Méthode

La première étape pour surmonter les lacunes en matière d'informations est de dresser un état des lieux précis de l'inclusion financière postale dans le monde. Pour ce faire, l'UPU a soumis, en décembre 2011, un

Figure 4 – Pays-membres ayant participé à l'étude



Source: questionnaire sur l'inclusion financière, 2012

questionnaire aux gouvernements, aux régulateurs et aux opérateurs postaux de ses 192 Pays-membres. Elle a reçu des réponses de 123 d'entre eux.

La carte ci-dessus (figure 4) montre les pays ayant répondu au questionnaire. On constate malheureusement que les pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord sont sous-représentés. Des pays comme la Libye, l'Égypte, le Soudan, le Soudan du Sud et l'Afghanistan n'ont pu répondre à cette enquête en raison d'une forte instabilité politique. Le questionnaire comportait 106 questions qui portaient sur des sujets pertinents en lien avec l'inclusion financière postale, tels que: le réseau, la connectivité, les technologies de l'information, les ressources humaines, la gestion de la trésorerie, l'organisation structurelle, le cadre juridique, les systèmes de paiement, les modèles d'activité, les partenariats et les produits proposés par la poste. Les données collectées grâce à ce questionnaire ont été complétées par les enseignements tirés de neuf missions sur le terrain qui se sont déroulées au Brésil, en Éthiopie, en Italie, au Kenya, au Mali, au Maroc, en Ouganda, en République démocratique populaire lao et en Tanzanie, ainsi que par les exemples d'inclusion financière postale réussie que des pays nous ont communiqués.

Dans le cadre du présent rapport, il a été élaboré un cadre conceptuel pour comprendre l'inclusion financière postale aujourd'hui. Celui-ci est divisé en deux axes: les points-clés et les modèles d'activité. Ce cadre conceptuel nous a permis d'analyser et de classer les multiples données recueillies en réponse au questionnaire. L'objectif du présent rapport est d'établir un document de référence illustrant la situation actuelle, de déterminer quelles régions et quels pays sont les mieux placés en matière d'inclusion financière et de connaître les facteurs de réussite. Le présent rapport a une portée internationale et devrait permettre aux décideurs et aux spécialistes, en l'associant aux analyses régionales, de voir les opérateurs qui rencontrent le plus grand succès en matière d'inclusion financière postale, de prendre exemple sur les bonnes pratiques et de déterminer quel modèle d'activité est le mieux adapté au contexte local afin de parvenir à des résultats probants en matière de réduction du nombre de personnes non bancarisées mais aussi de viabilité économique de l'opérateur postal.

II. MODÈLES D'ACTIVITÉ

Depuis le début du XX^e siècle pour un grand nombre de pays, et depuis les années soixante pour d'autres, la poste est l'instrument de prédilection de l'Etat en matière d'inclusion financière. Elle permettait aux personnes défavorisées de réaliser des transferts de fonds nationaux et internationaux au moyen de mandats, qui étaient le principal moyen de transaction existant dans les zones rurales. Elle proposait également des comptes d'épargne et des bons d'épargne émis par le trésor public qui, dans bien des cas, étaient les seuls instruments d'épargne accessibles aux plus démunis. Au fil des ans, son offre et ses moyens de prestation se sont diversifiés. L'inclusion financière postale est ainsi devenue un concept aux multiples facettes reflétant différentes réalités constatées dans le monde.

Pour mieux appréhender cette diversité, il est possible de classer les pays en fonction du modèle d'activité adopté pour la prestation de services financiers.

Dans le présent rapport, le terme «modèle d'activité» renvoie à l'organisation structurelle choisie pour saisir une opportunité commerciale et la mettre en application¹⁹. Dans le contexte de l'inclusion financière postale, cette opportunité commerciale consiste à améliorer la viabilité financière de la poste tout en favorisant l'accès aux services financiers et leur utilisation par les personnes exclues du secteur financier formel. L'organisation structurelle correspond ici aux différents schémas adoptés par la poste pour proposer ses services. En d'autres termes, dans le cadre de l'inclusion financière postale, un modèle d'activité est l'option choisie par la poste pour proposer des services financiers aux personnes défavorisées vivant dans les zones rurales en tenant compte du contexte local, des cadres juridique et réglementaire, et des

contraintes en matière de capacité (tant sur le plan financier que sur celui des ressources humaines). L'adoption d'un modèle d'activité dépend donc de plusieurs critères, qui seront étudiés en détail dans cette partie.

Le présent rapport a pour but d'établir une typologie plus complète des modèles d'activité en se fondant sur les travaux menés par l'UPU depuis 2009 et sur les réponses au questionnaire sur l'inclusion financière de 2012 élaboré par l'UPU. Il n'existe que peu d'exemples de classification des modèles d'activités adoptés pour l'inclusion financière postale. Nous citerons celle réalisée par Hans Boon²⁰ sur les modèles d'activité bancaire des postes. Cette classification, sur laquelle s'appuie le présent rapport, établit trois grandes catégories: le modèle traditionnel de la caisse d'épargne postale, le modèle des partenariats et les accords pour l'utilisation du réseau postal afin d'offrir des services financiers. Nous l'avons enrichie pour refléter la diversité croissante des modèles d'activité et des partenariats établis. Le classement que nous avons élaboré s'intéresse au niveau de responsabilité de la poste dans la prestation de services financiers et aux conséquences que celui-ci entraîne en matière d'inclusion financière. Dans les modèles d'activité 0, 1 et 3, les services financiers ne sont pas directement proposés par la poste, mais par un acteur extérieur qui utilise le réseau postal comme moyen d'accroître son rayon d'action. Dans les modèles d'activité 2, 4 et 5, la poste est directement responsable de la prestation de services financiers. Cependant, puisque d'autres critères sont à prendre en compte, des sous-modèles sont proposés afin de refléter au mieux les différentes situations observées. Il convient également de tenir compte du fait que la poste peut utiliser un ou plusieurs modèles d'activité pour répondre aux demandes des usagers. Dans bien des cas, elle fait évoluer son modèle d'activité vers une solution plus perfectionnée sans pour autant abandonner les pratiques plus anciennes.

Figure 5 – Typologie des modèles d'activité pour l'inclusion financière postale

Modèle 0 – Location de locaux

Modèle 1 – Fournisseur de liquidités pour les transactions financières

Modèle 1a – Fournisseur de liquidités pour les prestataires de services de transfert de fonds (de personne à personne)

Modèle 1b – Fournisseur de liquidités pour les opérations entre l'Etat et les particuliers

Modèle 1c – Fournisseur de liquidités pour le règlement des factures

Modèle 1d – Fournisseur de liquidités pour les compagnies d'assurance (primes d'assurance et prestations)

Modèle 1e – Fournisseur de liquidités pour les opérateurs de réseau de téléphonie mobile (enregistrement, dépôt, retrait)

Modèle 1f – Fournisseur de liquidités pour les IMF et les banques (versement et remboursement de prêts)

Modèle 1g – Fournisseur de liquidités pour les IMF et les banques (dépôts et retraits bancaires)

¹⁹ G. George et Adam J. Bock, «The business model in practice and its implications for entrepreneurship research», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2011.

²⁰ H. Boon, *Postal Banking Modèles d'activité*, 2010.

Modèle 2 – Services transactionnels propres à la poste

Modèle 2a – Services de transfert de fonds national propres à la poste (Bangladesh)

Modèle 2b – Services de transfert de fonds international propres à la poste

Modèle 3 – Partenariat avec un prestataire de services financiers

Modèle 3a – Partenariat avec une compagnie d'assurance pour la prestation de services d'assurance

Modèle 3b – Partenariat avec un opérateur de réseau de téléphonie mobile pour la prestation de services financiers

Modèle 3c – Partenariat régional (Inde)

Modèle 3d – Fournisseur de liquidités pour plusieurs banques mais partenariat pour les comptes d'épargne (Royaume-Uni)

Modèle 3e – Partenariat avec une banque (Brésil)

Modèle 3f – Partenariat avec une banque postale ou avec une caisse d'épargne publique partiellement ou complètement indépendante de la poste (Tanzanie)

Modèle 4 – Services financiers et d'épargne postaux non soumis à agrément

Modèle 4a – Services de chèques postaux et d'épargne non soumis à agrément

Modèle 4b – Services d'assurance postale non soumis à agrément

Modèle 5 – Services financiers postaux soumis à agrément

Modèle 5a – Services de microfinance soumis à agrément

Modèle 5b – Services bancaires postaux soumis à agrément partiel

Modèle 5c – Services bancaires postaux soumis à agrément universel

Modèle 0 – Location de locaux (Malawi)

La poste détient souvent un patrimoine immobilier d'une grande valeur. Les bureaux de poste, implantés depuis plusieurs dizaines d'années, constituent des emplacements de choix au cœur des villes, des villages ou à proximité des marchés. Ainsi, pour les prestataires de services financiers qui cherchent à étendre leur rayon d'action de façon économique, la meilleure solution est de signer un accord de location immobilière avec la poste. Cette solution est appelée «Modèle 0» car, contrairement aux cinq autres modèles, il ne correspond pas totalement au concept d'inclusion financière. La poste loue simplement un espace commercial à une banque, comme elle pourrait le faire avec n'importe quel autre commerce de détail qui souhaiterait tirer parti de la fréquentation des

bureaux de poste.

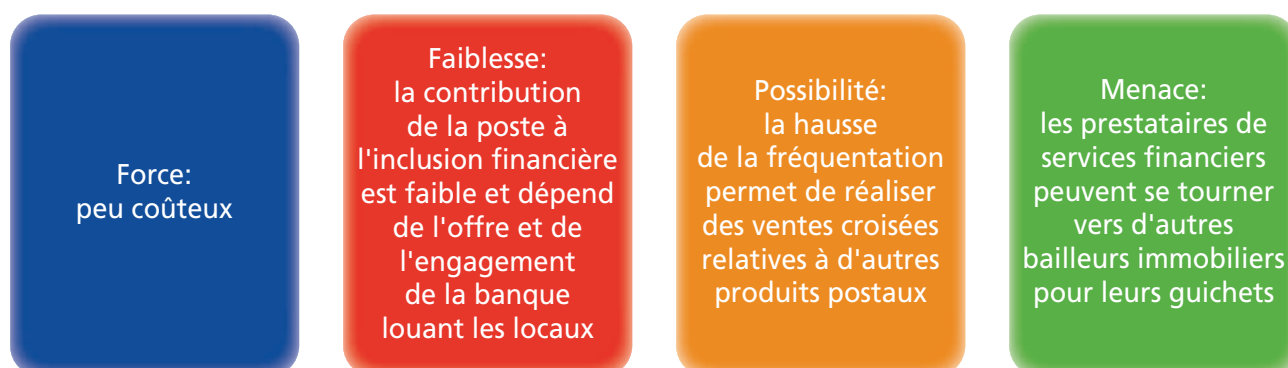
Analyse FFPM (Forces, Faiblesses, Possibilités, Menaces)

Il existe de nombreuses possibilités qui se rapprochent toutes d'un accord de location avec un partenaire utilisant une partie des locaux de la poste pour offrir ses propres services.

Description

La poste peut louer un espace à l'intérieur de ses locaux à des prestataires de services financiers afin que ceux-ci en disposent pour proposer leurs produits. Le plus souvent, ces espaces se trouvent près de l'entrée principale, portent le logo du prestataire de services financiers et sont pourvus en personnel par ce dernier. Dans ce modèle d'activité, les prestataires cherchent non seulement à disposer d'un espace qui

Figure 6 – Analyse FFPM du Modèle 0



leur est dédié, mais également à bénéficier du bon niveau de sécurité et de la forte fréquentation des bureaux de poste. En règle générale, la poste touche un revenu mensuel fixe pour l'utilisation de son infrastructure. Le prestataire de services financiers peut également choisir de louer une part de l'immobilier détenu par la poste. Dans ce cas, celle-ci peut décider de louer des bureaux de poste dans leur intégralité ou seulement des espaces au sein de ceux-ci. La contribution à l'inclusion financière dépendra alors de l'engagement et de l'efficacité du prestataire.

Critères à prendre en compte

Dans ce modèle d'activité, la sécurité et la fréquentation des bureaux de poste jouent un rôle décisif. Pour se faire une bonne idée du niveau de fréquentation, qui dans la plupart des pays en développement n'est pas calculé, il suffit de diviser le nombre de transactions effectuées par le nombre de bureaux, il convient cependant de tenir compte du fait que 20% des bureaux de postes réalisent 80% des transactions et vice-versa.

Modèle 1 – Fournisseur de liquidités (Kenya)

Description

Le Modèle 1 est l'un des modèles d'activité élémentaires en matière d'inclusion financière postale. La poste permet à un ou plusieurs partenaires d'utiliser ses locaux et son personnel pour proposer des services financiers transactionnels. Elle perçoit une commission sur chaque transaction effectuée. Dans le cadre de ce modèle, les institutions financières, les autorités gouvernementales et les entreprises de services

de la technologie est un facteur-clé dans le Modèle 1, car les clients ont besoin d'ordinateurs ayant accès à Internet, de terminaux de paiement électronique et de téléphones portables pour réaliser des transactions fiables et efficaces par l'intermédiaire de la poste. Ce modèle repose sur un principe simple: plus l'opérateur postal signe de contrats avec les partenaires, plus la fréquentation de ses bureaux de postes, et donc sa viabilité, augmentent.

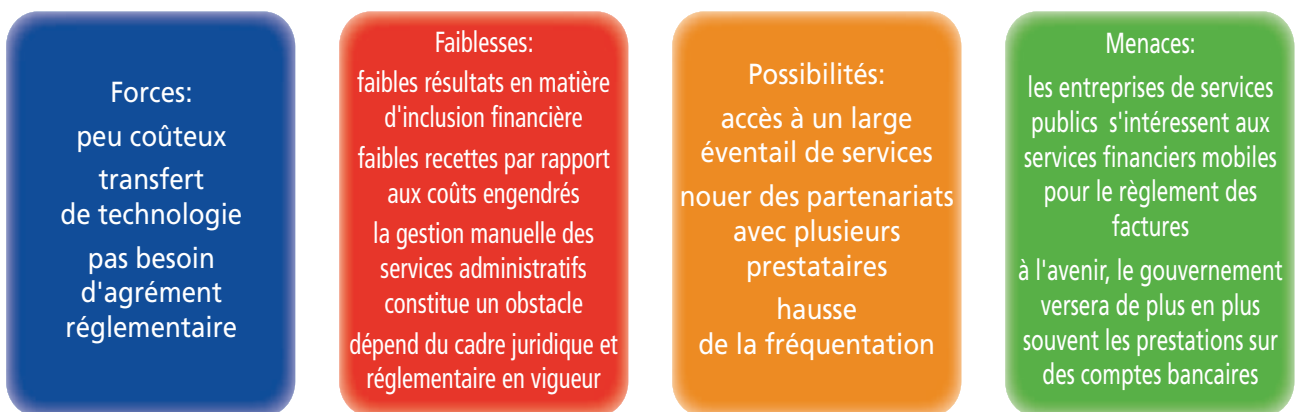
Avantages

A travers le monde, de plus en plus de postes se transforment en entreprises publiques et doivent désormais assurer leur viabilité économique en ayant un soutien limité de l'Etat. En règle générale, la poste possède une infrastructure importante (bureaux principaux et auxiliaires) qu'elle doit préserver pour respecter l'obligation de service universel. L'entretien de cette infrastructure est coûteux, or la poste est confrontée à une baisse de l'activité courrier. Elle doit donc chercher des moyens de diversifier ses activités pour générer des revenus en s'appuyant sur son avantage comparatif majeur, à savoir son vaste réseau. La réduction des coûts entraîne dans la plupart des cas des répercussions politiques et ne saurait se faire par l'intermédiaire de la fermeture de certains bureaux de poste puisque ceux-ci constituent le principal avantage comparatif de la poste. L'accroissement de sa rentabilité doit donc provenir de nouvelles sources de revenus, tels que les services financiers.

Critères à prendre en compte

Les éléments suivants sont essentiels à la mise en application réussie du Modèle 1: un flux de trésorerie solide, un réseau desservant tout le pays et des

Figure 7 – Analyse FFPM du Modèle 1



publics, entre autres, se servent du réseau et du personnel de la poste comme moyen d'atteindre des clients potentiels vivant dans des régions mal desservies. L'objectif de ce modèle est de mettre à profit le vaste réseau postal afin d'amener l'offre de produits financiers au plus près des personnes n'ayant peu ou pas accès aux services financiers. L'utilisation

bureaux de poste bien reliés. Connaître la concentration en succursales bancaires dans les zones urbaines est également important pour déterminer si la poste possède un avantage comparatif par rapport aux banques en ce qui concerne les services de proximité.

Analyse FFPM

Le Modèle 1 est le plus largement utilisé dans le monde. En effet, sa mise en place est très simple et nécessite un faible investissement de départ. Les services transactionnels sont la prestation la plus souvent proposée par les postes. C'est pourquoi il est crucial de s'intéresser aux multiples prestataires proposant ce service afin d'analyser les différentes facettes du Modèle 1 pour en dégager des sous-modèles.

Modèle 1a – Fournisseur de liquidités pour les prestataires de services de transfert de fonds (de personne à personne)

Les mandats, qui sont un moyen de transférer des fonds à l'international, font partie de l'activité postale depuis bien plus d'un siècle: le premier traité international de l'UPU sur les mandats postaux a été signé en 1878. Les transferts de fonds peuvent être nationaux ou internationaux. En règle générale, les opérateurs postaux proposent leurs propres services pour les transferts nationaux. En revanche, pour les transferts internationaux, la poste joue le plus souvent le rôle de fournisseur de liquidités en zones urbaine et rurale pour un ou plusieurs prestataires de services. Dans de nombreux pays en développement, notamment en Afrique subsaharienne, les opérateurs postaux ne sont pas autorisés à servir d'intermédiaires directs pour les sociétés de transferts. Ils agissent souvent en tant que sous-traitants pour l'intermédiaire principal (banque ou autre prestataire de services financiers) qui gère le versement des commissions correspondantes.

Le graphique ci-dessous montre le pourcentage, par zone géographique, de bureaux de poste qui assurent des services de transfert de fonds. Comme

nous pouvons le voir, quelle que soit la région du monde, plus de 70% des opérateurs postaux proposent ce type de service. Les opérations internationales effectuées via la poste sont le produit le plus répandu dans le monde, sans distinction de revenu ni de région.

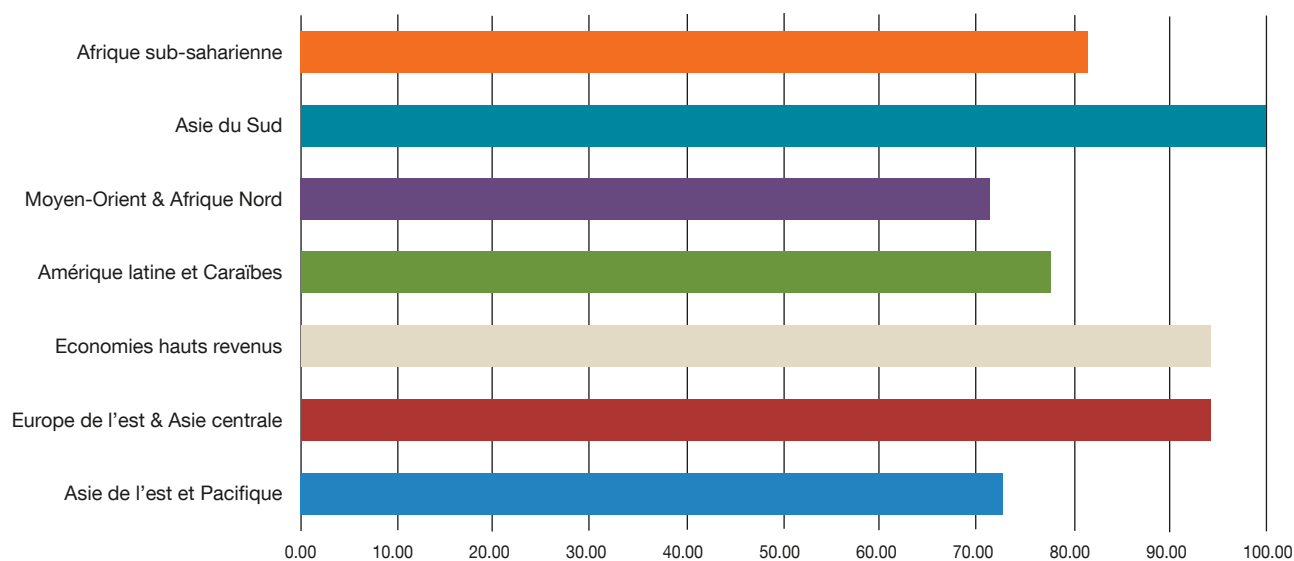
Modèle 1b – Fournisseur de liquidités pour les opérations entre l'Etat et les particuliers

Les transactions entre l'Etat et les particuliers arrivent en deuxième position dans le palmarès des services financiers les plus fréquemment proposés par la poste. Dans plusieurs pays, la poste est le moyen qui permet au gouvernement d'intégrer les territoires et de faire bénéficier tous les citoyens des services publics. Le versement des salaires et des retraites des fonctionnaires est, encore aujourd'hui, une activité-clé de la poste. Cela est particulièrement vrai en zone rurale où, il est nécessaire de verser leur salaire aux militaires, aux enseignants et au personnel de santé qui y travaillent, malgré l'absence de banques. Dans bien des cas, l'opérateur postal est reconnu par la loi comme le seul organisme habilité à effectuer des versements pour le compte de l'Etat.

Ce sous-modèle englobe les accords signés avec l'Etat pour que la poste réalise des transferts conditionnels en espèces ou procède au versement des salaires des fonctionnaires.

Ces dernières années, des études se sont intéressées au lien entre les versements effectués par l'Etat aux particuliers et l'inclusion financière. Aujourd'hui, la pression internationale s'intensifie pour faire de ces opérations la clé de l'accès aux services financiers et donc pour que ces versements soit effectués sur des comptes bancaires. Dans ce contexte, le Modèle 1b est mis à mal dans la plupart des pays

Figure 8 – Pourcentage d'opérateurs postaux proposant des services de transfert de fonds international (par région)



Source: questionnaire sur l'inclusion financière postale, 2012

du monde, où l'Etat se détourne de plus en plus de la poste pour le versement des retraites.

Une modernisation de la poste est donc nécessaire afin que celle-ci ne soit plus un simple fournisseur de liquidités et qu'elle propose également des comptes bancaires ou au moins des cartes prépayées multiusage (solution mise en œuvre au Royaume-Uni et envisagée en Argentine).

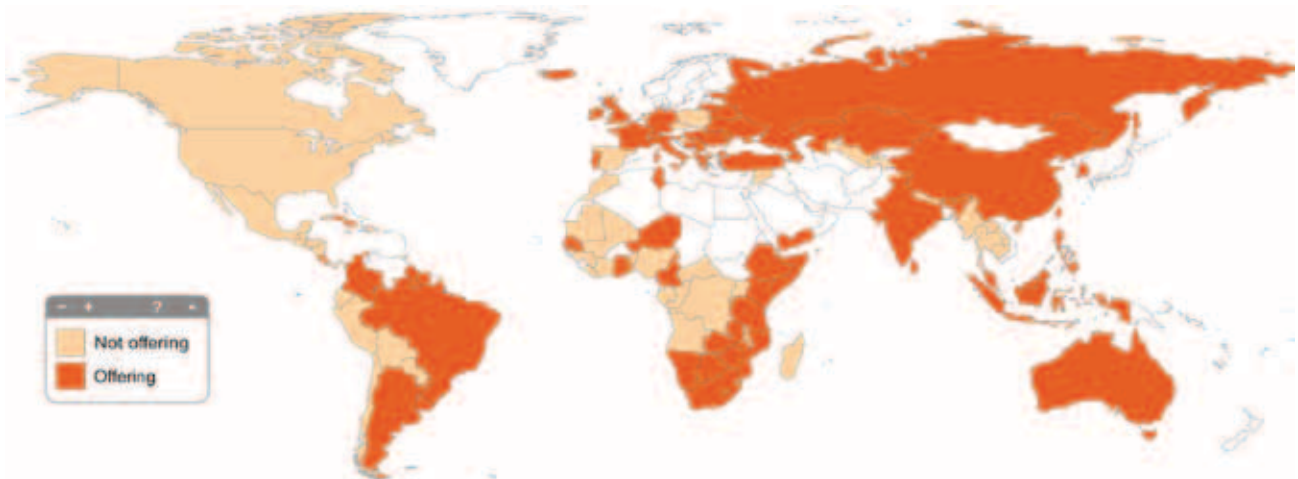
Parmi les sous-modèles d'activité dans lesquels

même de servir de première étape vers l'inclusion financière totale (voir exemple grec ci-dessous).

Modèle 1c – Fournisseur de liquidités pour le règlement des factures

La poste peut aussi passer un accord avec une entreprise d'utilité publique pour permettre aux particuliers de procéder au paiement des factures dans les bureaux de poste. Avant d'établir un tel

Figure 9 – Postes ayant établi un partenariat avec l'Etat pour les paiements



Source: questionnaire sur l'inclusion financière postale, 2012

la poste joue le rôle de fournisseur de liquidités, celui-ci est probablement le plus important. Si une modernisation a lieu, ce sous-modèle est le plus à

partenariat, la poste doit en fixer les conditions dans un accord sur le niveau de service. Sur le plan opérationnel, ce modèle d'activité n'est pas très

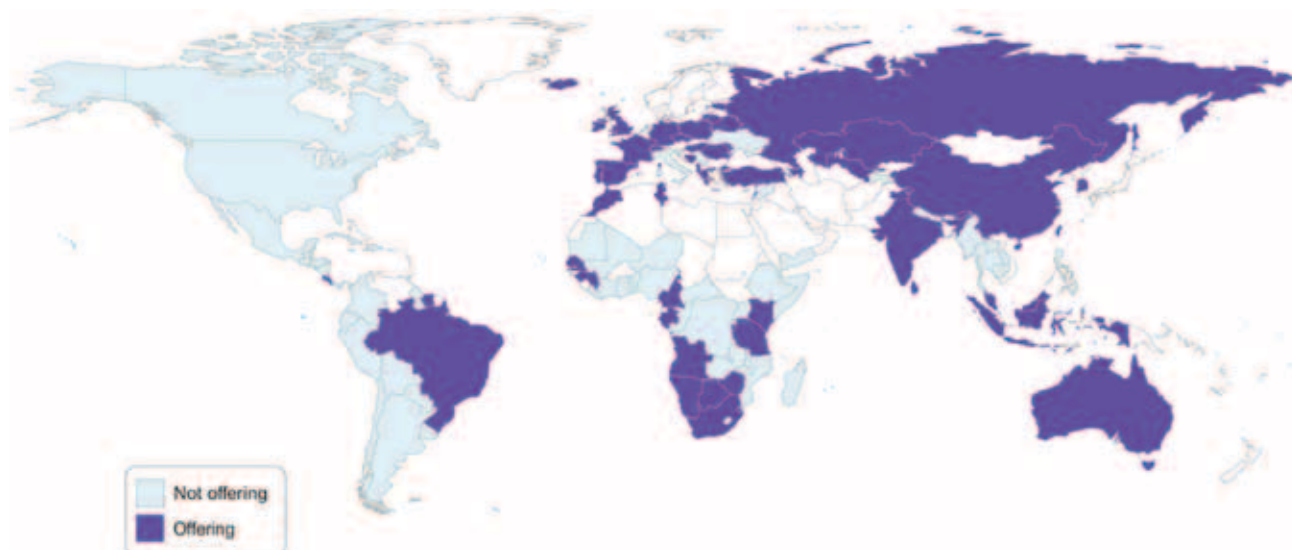
Etude de cas no 1 – Modernisation des versements de l'Etat entraînant l'évolution du modèle d'activité de la poste grecque (Modèle 1b) vers une offre comprenant des comptes de chèques postaux (Modèle 4a).

Le 1^{er} janvier 2011, la nouvelle législation grecque sur la sécurité sociale et le droit du travail (loi no 3863) est entrée en vigueur. L'article 40 de cette loi régit les versements dans le secteur public. Il stipule que les versements (salaires, retraites et prestations sociales) provenant de l'Etat, des autorités locales et des entreprises publiques doivent désormais s'effectuer par un virement sur le compte du bénéficiaire, celui-ci étant libre de souscrire un compte bancaire ou postal.

Les services financiers offerts par les Postes Helléniques (ELTA) recouvrent le règlement des factures, le versement des retraites et des prestations sociales, ainsi que les transferts de fonds. Ces services représentent une très large partie du chiffre d'affaires de l'opérateur, la part la plus importante étant générée par la coopération avec les caisses de retraite (retraites et prestations sociales). Auparavant, ce type de versement s'effectuait sous la forme d'un chèque envoyé au domicile des particuliers. A l'évidence, la nouvelle loi remplaçant la remise en main propre par des virements sur le compte des bénéficiaires constituait une menace pour le revenu des Postes Helléniques, qui risquaient d'être évincées du marché.

Pour faire face à cette menace, deux options étaient envisageables: collaborer avec une banque afin de devenir son agent ou sous-traitant, ou développer une solution alternative. **Elles ont donc choisi de s'adapter à ce nouveau contexte par leurs propres moyens, en lançant un système de comptes de chèques postaux. En moins d'un an, les Postes Helléniques ont procédé à l'ouverture de plus de 800 000 comptes de chèques postaux, en offrant une solution moins coûteuse et plus adaptée aux besoins des usagers que l'ancien système de paiement.**

Figure 10 – Postes ayant un partenariat avec des compagnies d'assurance



Source: questionnaire sur l'inclusion financière postale, 2012

contraignant et peut être facilement mis en œuvre: la poste n'a pas besoin d'avoir accès à la base de données de l'entreprise et il est même possible d'utiliser un système manuel pour effectuer le paiement des factures.

Les entreprises émettant beaucoup de factures considèrent que la poste donne à leurs clients la possibilité d'effectuer des paiements près de chez eux et incitent celle-ci à mettre en place ce type de services. Dans ce cas de figure, la poste n'a pas de réels concurrents. La poste kényenne est un bel exemple de réussite pour ce modèle: elle effectue chaque mois 100 000 règlements de facture pour le compte d'entreprises d'utilité publique, telles que Kenya Power.

Défis

Le principal point faible de ce modèle est que ses effets sur l'inclusion financière sont mineurs. En effet, dans les pays en développement, les personnes défavorisées se trouvent généralement hors des réseaux et n'ont donc pas à payer de factures relatives à des services publics. Pour celles qui bénéficient de tels services, le règlement des factures ne peut pas réellement être considéré comme un premier pas vers l'accès au système financier. Ce sous-modèle peut être utile pour attirer un grand nombre d'utilisateurs dans les bureaux de poste, et ainsi faire augmenter le volume des transactions et générer un revenu postal supplémentaire. Cependant, sa contribution en matière d'inclusion financière est mineure.

Modèle 1d – Fournisseur de liquidités pour les compagnies d'assurance (primes d'assurance et prestations)

Les compagnies d'assurance des pays en

développement recherchent des partenaires pour accroître leur clientèle. Elles ont tendance, notamment en Afrique, à orienter leurs activités vers le segment de la vente au détail, en particulier pour les assurances-vie. Dans certains pays, comme le Mali, on assiste à la naissance prometteuse de produits de micro-assurance prépayés.

Plusieurs modèles de partenariats avec des compagnies d'assurance sont envisageables. Cependant, nous nous intéresserons ici uniquement aux partenariats dans lesquels la poste collecte les primes d'assurance et procède au versement des prestations. Dans le cas où la poste participerait directement au processus de vente ou de demande d'indemnisation, le sous-modèle applicable est le 3a. En règle générale, la poste constitue une solution pour les compagnies d'assurance souhaitant développer des produits d'entrée de gamme sans avoir à engager des dépenses excessives. Une mission de l'UPU au Mali a, par exemple, permis de constater qu'une entreprise spécialisée dans la micro-assurance s'intéressait de près aux possibilités offertes par le réseau postal.

En Ethiopie, une étude de marché menée par le programme de l'UPU sur l'inclusion financière postale a démontré que la poste pourrait mettre à profit son réseau afin de distribuer des produits pour le compte de compagnies d'assurance. En effet, ces dernières sont très concentrées à certains endroits et ne parviennent pas à desservir l'ensemble du territoire. De plus, les circuits de distribution constituent un élément-clé pour accroître l'accès aux services d'assurance. Ainsi, la conjoncture semble idéale pour mettre en place un partenariat avec une compagnie d'assurance qui souhaiterait développer la vente au détail.

Sur le plan réglementaire, ce type de collaboration pose peu de difficultés puisque la majorité des compagnies d'assurance appliquent un modèle d'activité basé sur des courtiers en assurance.

Modèle 1e – Fournisseur de liquidités pour les opérateurs de réseau de téléphonie mobile (enregistrement, dépôt, retrait)

La mise en place réussie de services financiers mobiles dépend de la confiance de la clientèle et de la présence d'un environnement favorable. Sur ce dernier point, le réseau très ramifié de la poste peut faire la différence. Ainsi, même si la poste n'est pas présente dès les premières étapes, elle peut être intégrée plus tard dans le développement de ces services et jouer le rôle de fournisseur de liquidités. Le capital confiance de la poste est, quant à lui, d'une très grande importance dans certains pays.

Au Kenya, après le rejet par la poste de l'offre de Safaricom visant à l'associer au service M-PESA en tant qu'intermédiaire, en raison d'une clause d'exclusivité fixée par Safaricom, l'entreprise Zain (aujourd'hui connue sous le nom d'Airtel) a proposé à l'opérateur postal de jouer pour elle le rôle de fournisseur de liquidités. Ce partenariat a été officialisé par un accord et les bureaux de poste proposent les services financiers mobiles d'Airtel. Il pourrait en être de même pour Orange Money qui, étant le dernier concurrent à être entré sur le marché, rencontre des difficultés majeures à développer son réseau d'intermédiaires. De manière générale, un partenariat avec la poste kényenne peut également être une aubaine pour les petits opérateurs mobiles en leur donnant accès à un réseau dense sans qu'ils aient à déployer trop de moyens (voir Etude de cas n° 2 pour plus de détails sur les partenariats postaux au Kenya).

Etude de cas no 2 – Quel rôle peut jouer la poste dans les services financiers mobiles? Enseignements tirés du Kenya et du monde entier.

Le Kenya est le pays où les services financiers mobiles ont connu l'essor le plus rapide: ils ont eu l'effet d'une véritable révolution dans le secteur des services financiers. Ce changement a eu des répercussions négatives sur les transferts de fonds nationaux proposés par la poste et pourrait même mettre à mal le rôle de Postal Corporation of Kenya comme super fournisseur de liquidités, lequel constitue le cœur de sa stratégie de diversification. Etant donné qu'à l'échelle mondiale plus de 100 produits financiers mobiles ont vu le jour, avec plus ou moins de succès, il semble nécessaire de tirer des enseignements de la situation kényenne pour comprendre le rôle que les opérateurs postaux peuvent potentiellement jouer dans ce domaine.

1. Intégration initiale de la poste comme catalyseur

Lorsqu'elle est intégrée dès les premières phases de déploiement des services financiers mobiles, la poste permet aux opérateurs de réseau de téléphonie de bénéficier rapidement et efficacement d'un grand nombre d'agents.

Au Kenya, Safaricom est entré très tôt en contact avec la poste dans le but d'en faire un fournisseur de liquidités. Cependant, l'accord proposé contenait une clause d'exclusivité qui empêchait la poste kényenne de collaborer avec d'autres prestataires de services financiers mobiles que M-PESA. Le service juridique de la poste a signalé ce problème au service commercial et les négociations se sont soldées par une impasse. Si cet accord avait abouti, la poste aurait probablement permis à Safaricom de développer son réseau d'agents en un temps record et elle constituerait l'un des piliers du système M-PESA.

Les services financiers mobiles se développant désormais partout dans le monde, les opérateurs postaux ont un rôle capital à jouer dans ce domaine. La viabilité de ces services repose sur l'effet de réseau et sur la présence d'une masse critique de clients et d'agents. Des analystes ont démontré que le succès de M-PESA résidait principalement dans le fait que Safaricom avait eu la sagesse d'intégrer, dès le lancement du projet, un grand nombre d'agents proposant exactement la même offre, et d'étendre ensuite ce réseau en fonction de l'engouement des clients pour le produit. Or, la poste est un vaste réseau intégré proposant des services identiques et agissant selon des procédures uniformisées. A Madagascar, Orange Money a su mettre à profit ces avantages: depuis 2010, la poste offre des services financiers mobiles dans son réseau de 240 bureaux de poste, qui constitue une base solide pour l'expansion des services Orange.

Si elle est intégrée dès les premières étapes, la poste peut parvenir à générer des revenus plus importants qu'en rejoignant le projet en cours de route. En effet, la marge de négociation de la poste s'amenuise au fur et à mesure que le nombre d'agents et de clients augmente. Par exemple, au Kenya, Safaricom ayant un réseau de 32 000 agents, les 744 points de contact de la poste ne constituent pas un argument de poids. Cependant, en raison de son statut, Safaricom a tout de même signé un accord non exclusif pour faire de la poste un de ses intermédiaires.

2. La poste comme fournisseur supplémentaire de liquidités pour les opérateurs de réseau de téléphonie mobile secondaires

La mise en place réussie de services financiers mobiles dépend de la confiance de la clientèle et de la présence d'un environnement favorable. Sur ce dernier point, le réseau très ramifié de la poste peut faire la différence. Ainsi, même si la poste n'est pas présente dès les premières étapes, elle peut être intégrée plus tard dans le développement de ces services et jouer le rôle de fournisseur de liquidités. Dans certains pays, la poste bénéficie déjà d'un capital confiance important, alors que les autres intermédiaires, tels que les primeurs ou les commerces, doivent encore faire leurs preuves.

Ainsi, au Kenya, Airtel a su tirer parti de ces atouts. Après qu'elle a décliné l'offre de Safaricom, la poste kényenne a été contactée par l'entreprise Zain (désormais connue sous le nom d'Airtel) qui lui proposait de devenir un de ses fournisseurs de liquidités. Ce partenariat a été officialisé par un accord et les bureaux de poste proposent désormais les services financiers mobiles d'Airtel. Il pourrait en être de même pour Orange Money qui, étant le dernier concurrent à être entré sur le marché, rencontre des difficultés majeures à développer son réseau d'intermédiaires. Un partenariat avec la poste pourrait permettre à Orange Money d'augmenter la portée de ses services.

3. La poste comme super agent

Dans un premier temps, Safaricom a eu recours à des responsables d'agents, ou revendeurs de temps de connexion, pour assurer la distribution de ses produits financiers mobiles. Après avoir fait appel à une tierce partie (Top Image) pour assurer la formation et la supervision de ses agents, Safaricom s'est rendu compte dans un deuxième temps que le recours à des responsables d'agents n'était plus nécessaire. L'entreprise a alors commencé à travailler directement avec les agents sur le terrain. Dans un troisième temps, il est devenu impératif pour elle de trouver un intermédiaire permettant aux agents M-PESA d'alimenter et de gérer leur fonds de caisse. Ainsi est né le concept de super agent. La plupart des super agents sont des banques, car ce rôle nécessite une trésorerie considérable. Etant donné ses capacités de gestion de trésorerie et la densité de son réseau, la poste est rapidement apparue comme un partenaire idéal, notamment en zone rurale.

Comme le démontre l'exemple kényen, la poste peut jouer un troisième type de rôle en matière de services financiers mobiles: celui de super agent. Pour que cette possibilité devienne réalité, les réserves de liquidités doivent être suffisantes sur l'ensemble de son réseau; elle doit également posséder un système de gestion de la trésorerie efficace et de convoyage de fonds adéquat (par exemple, transport de fonds au moyen de véhicules blindés).

4. La poste comme fournisseur de liquidités pour de multiples opérateurs

Dans le cas où la poste ne souhaite pas établir un partenariat exclusif avec un opérateur proposant des services financiers mobiles, elle peut assurer des services de dépôt et de retrait pour plusieurs opérateurs et ainsi devenir un point de contact pour les clients de ces derniers.

Au Kenya, l'opérateur postal collabore déjà avec Safaricom et Airtel; Orange Money s'intéresse également à la poste comme moyen d'étendre son réseau d'agents, qui est à l'heure actuelle assez restreint. A l'heure actuelle, les services financiers mobiles kényens ne sont pas interopérables: un client ayant souscrit au service M-PESA ne peut pas transférer directement de l'argent vers un portefeuille mobile Airtel. Cependant, il lui est possible d'envoyer de l'argent à un abonné Airtel qui ira ensuite retirer la somme en liquide chez un agent M-PESA. Si la poste jouait le rôle de fournisseur de liquidités à la fois pour M-PESA et Airtel, elle pourrait recevoir de l'argent via le système M-PESA et transférer instantanément la somme vers un portefeuille mobile Airtel, sans que le client ait à faire appel à plusieurs agents. Cette possibilité pourrait s'avérer prometteuse étant donné le manque d'interopérabilité des services financiers mobiles. Ce modèle présente cependant des inconvénients: chaque fois qu'une somme virtuelle est transformée en argent comptant, le client doit payer une commission. La solution ci-dessous pourrait permettre d'éviter un tel désagrément.

5. La poste comme point de jonction entre les services financiers mobiles

Le géant kényen des technologies de l'information, Craft Silicon, est en train de développer et de tester un outil intégré compatible avec les différents réseaux mobiles existants, appelé ELMA²¹. Cette application, qui fonctionne uniquement sur les smartphones 3G, permet aux utilisateurs de réaliser des transactions entre les différents réseaux. Elle se veut être la solution au principal problème des services financiers mobiles:

²¹ «Tech firm pulls down cost of e-commerce with new app», *Business Daily*, Nairobi, 11 août 2011.

l'interopérabilité. Le développeur mettra gratuitement cet outil à la disposition des banques; les clients payeront 80 KES par mois pour s'abonner au service et réaliser autant de transactions qu'ils le souhaitent.

Les ambitions de la poste sont plus modestes: celle-ci souhaiterait se doter d'un outil qui lui permettrait d'effectuer des transactions via différents canaux (téléphones portables, terminaux de paiement électronique, etc.) correspondant aux accords qu'elle a signé avec les fournisseurs. Cet outil ne constituera cependant pas un moyen d'améliorer l'interopérabilité entre les différents portefeuilles mobiles. La fiabilité des services administratifs automatisés étant nécessaire, il semble plus facile pour la poste d'envisager ces développements au travers d'une alliance avec une banque, telle que Postbank ou Kenya Commercial Bank.

Néanmoins, dans les pays où la poste a une capacité d'investissement importante et un pôle informatique développé, elle peut mettre au point son propre outil. Ainsi, elle pourrait procéder à des transferts d'argent entre différents portefeuilles mobiles, jouer un rôle fédérateur et devenir ainsi un système de paiement mobile secondaire.

Au Kenya, la poste semble devoir se cantonner à son rôle de fournisseur supplémentaire de liquidités pour les acteurs du marché des services financiers mobiles (voir point 2). Cependant, elle est désireuse d'évoluer et de se tourner vers les solutions 4 et 5 afin de retrouver sa position centrale dans le secteur des transactions financières électroniques nationales. La question du financement devient alors essentielle.

6. Déploiement menés par la poste

Dans les cinq points précédents, la poste est un acteur secondaire dans le déploiement des services financiers mobiles. Se pose alors la question de savoir si la poste peut proposer ses propres services mobiles dans le cadre d'un système de paiement mobile dont elle prendrait l'initiative.

Dans les pays en développement, les postes ont adopté différentes stratégies pour tirer parti des innovations mobiles. La plupart sont devenues des fournisseurs de liquidités pour les opérateurs de téléphonie mobile. Cependant, des pays comme le Bangladesh ou le Yémen ont emprunté un autre chemin. Au Bangladesh, la mise en place d'un système électronique de transfert de fonds, connectant les bureaux de poste isolés grâce au réseau mobile, a permis de réaliser des transferts de fonds nationaux rapides entre l'ensemble de ses points de contact. Plusieurs postes se sont engagées dans une voie similaire, même dans les pays les plus défavorisés tels que le Mali. Dans ce pays, de même qu'au Gabon, l'opérateur postal s'est doté d'équipements de communication et de serveurs. Avec l'aide d'un partenaire technique sénégalais, l'opérateur postal peut désormais relier ses bureaux de poste en zone rurale grâce aux réseaux mobiles afin de proposer des services de transfert de fonds instantané. Dans les deux cas, ces services ont suscité une bonne adhésion du public. Cependant, le succès est encore plus grand au Bangladesh, où les employés des postes touchent une prime relative aux transferts de fonds nationaux électroniques. Les postes se lançant dans le secteur des services financiers mobiles devraient donc envisager la mise en place de mesures d'incitation destinées à leurs employés.

Si ce type de schéma semble avoir été mis en œuvre dans plusieurs pays, il reste plus rare que la poste développe ses propres services de portefeuille mobile. Cela est principalement dû à un manque de ressources destinées à l'investissement, mais également à des obstacles juridiques et réglementaires.

En Italie, cependant, la poste a mis au point un outil bancaire mobile qui cible, entre autres, les travailleurs migrants ayant un accès limité au système financier. Grâce à un accord passé avec Vodafone, la poste est devenue un opérateur de téléphonie mobile sans réseau; elle utilise ainsi le réseau de télécommunication de l'opérateur mobile pour proposer ses propres services de transmission vocale et de données, et des produits à valeur ajoutée. Le service PosteMobile tire parti du large éventail de produits financiers de Poste Italiana afin de proposer des services mobiles bancaires et de paiement. Grâce à leur carte SIM PosteMobile reliée à leur compte postal ou à une carte prépayée Postepay, les clients peuvent se servir de leur téléphone portable pour accéder à un grand nombre de services financiers. Les clients PosteMobile peuvent notamment effectuer des transferts vers des comptes BancoPosta ou autres, recharger leur carte prépayée grâce à leur compte postal, transférer des fonds d'une carte prépayée à une autre, envoyer de l'argent à leur famille à l'étranger ou acheter des produits et services en réglant avec leur compte BancoPosta ou leur carte prépayée²².

Si la poste italienne a réussi à développer ses propres services bancaires mobiles, il n'en va pas de même dans la majorité des pays en développement. En effet, peu d'États ont mis en place un cadre monétaire et, le cas échéant, celui-ci ne permet généralement pas à la poste d'émettre de l'argent électronique. L'opérateur postal du Yémen a décidé de remédier à ce problème. La poste yéménite propose

²² UPU-ITU, «PosteMobile: delivering innovative mobile banking and commerce solutions», *ICTs, New Services and Transformation of the Post*, Berne, 2010.

ses services bancaires depuis des années et figure au rang des postes les plus solides du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord sur le plan financier. Ses ressources lui ont permis d'investir dans un projet de transfert de fonds par téléphone portable compatible avec les deux principaux réseaux mobiles. Elle proposera ainsi à ses clients d'accéder directement à leurs comptes d'épargne postaux grâce à leur téléphone portable. La banque centrale a donné son feu vert au développement du projet.

En mai 2012, La Poste tunisienne a conclu un accord de partenariat avec l'opérateur privé de téléphonie Tunisiana afin de proposer des services financiers mobiles postaux.

Les exemples ci-dessus prouvent que les postes ayant une culture technologique, proposant déjà des services financiers qui leur sont propres et étant juridiquement habilitées à le faire, peuvent envisager de travailler en collaboration avec des sociétés de télécommunication afin de développer des services financiers mobiles postaux.

Pour conclure, le cas du Kenya prouve donc que les postes offrant des services financiers doivent anticiper les évolutions de leur environnement concurrentiel et s'y adapter rapidement. Dans le cas contraire, elles risquent d'être évincées du marché par des entreprises proposant des services plus rapides et plus efficaces. A l'heure actuelle, le Kenya, les Philippines et, dans une moindre mesure, l'Ouganda, le Pakistan et la Tanzanie sont les seuls pays où la téléphonie mobile est en train de révolutionner le secteur des services financiers. Cependant, ce phénomène s'étendra probablement à d'autres Etats. A moins de disposer de ressources importantes leur permettant de s'adapter à la situation en développant leurs propres services, les postes doivent être prêtes à collaborer au plus tôt avec des opérateurs de réseau de téléphonie mobile pour devenir leur fournisseur de liquidités et rester ainsi dans la course.

Source: Etude de cas sur le Kenya, Alexandre Berthaud, UPU, 2011

Dans le sous-modèle 1e, la poste effectue les opérations suivantes pour le compte de l'opérateur de réseau de téléphonie mobile ou du prestataire de services financiers mobiles: enregistrement des transactions, dépôt et retrait d'espèces. Elle touche une commission sur chaque opération.

Modèle 1f – Fournisseur de liquidités pour les IMF et les banques (versement de prêts et remboursement)

La poste peut aussi servir de point de retrait et dépôt pour des banques, des institutions de microfinance et des coopératives, notamment de crédit et d'épargne. Dans le présent modèle, la poste n'est pas habilitée à ouvrir des comptes au nom de ces institutions et n'offre pas non plus de services de transactions bancaires. Elle se contente de procéder au versement du capital prêté et d'encaisser les remboursements.

Au Bénin, la poste a passé des accords avec des institutions de microfinance qui l'autorise à recouvrer dans ses bureaux les remboursements périodiques des clients pour reverser par la suite ces sommes aux institutions en question. En Egypte, afin d'étendre la portée de la microfinance, le Fonds social pour le développement collabore avec la poste pour mettre en place un organisme de gestion de la microfinance à but non lucratif qui permettrait d'utiliser les bureaux de poste pour rendre les prêts accessibles à la population active défavorisée vivant dans les zones rurales et semi-urbaines. Dans le cadre d'un projet lancé par la Banque mondiale en 2011 dans ce même pays, la poste pourrait également servir de circuit de distribution afin de permettre aux banques de prêter

de l'argent à moindre coût aux micro-entreprises et aux PME.

Etant donné que la poste n'est pas concernée par l'analyse des risques relative aux prêts et qu'elle n'effectue pas d'opérations sur les comptes, cette solution est la plus sûre pour le prestataire financier. Sur le plan technique, il n'est pas nécessaire de mettre en place un dispositif de communication entre le système d'information de gestion de la poste et la banque concernée. Ce sous-modèle d'activité est donc tout à fait acceptable pour l'organisme de contrôle bancaire. Pour les banques et les IMF, ce sous-modèle a plusieurs avantages: elles peuvent proposer leurs services partout dans le pays et à moindre coût.

Défis

Le principal obstacle à la réussite de ce modèle est le suivant: si les banques et les IMF ne font pas la promotion de leurs services hors de leur zone d'implantation, alors peu de clients potentiels en auront connaissance et seule la clientèle déjà fidélisée les utilisera. Sans publicité, un tel modèle se contentera d'offrir plus de confort aux clients sans améliorer l'accès des personnes non bancarisées. De plus, si les institutions partenaires ne mettent pas en avant le fait que la poste compte parmi leurs fournisseurs de liquidités, alors le nombre de transactions risque d'être extrêmement faible, ce qui en ferait une solution non viable pour la poste.

Modèle 1g – Fournisseur de liquidités pour les IMF et les banques (dépôts et retraits bancaires)

Ce sous-modèle est une évolution du précédent. En effet, les partenaires restent les mêmes (opérateur postal d'un côté et banques/IMF de l'autre) mais les produits changent. Les postes fonctionnant selon ce modèle proposent aux clients du partenaire financier la possibilité de réaliser des opérations de dépôt et de retrait sur leurs comptes.

Ce modèle est très courant dans le monde en raison de sa facilité de mise en œuvre et des retombées considérables qu'il produit sur la viabilité de la poste et l'inclusion financière. C'est le modèle qui est utilisé au Ghana et en Indonésie. La poste indonésienne a, par exemple, signé un accord de partenariat non exclusif avec la banque PT Bank Tabungan Negara, pour laquelle elle effectue chaque mois 540 000 transactions.

Défis

Le fait qu'un client ne puisse pas ouvrir de compte dans un bureau de poste est un obstacle à l'inclusion financière puisque les personnes non bancarisées ne pourront pas intégrer le système financier par cet intermédiaire. Il s'agit d'un modèle d'activité qui offre avant tout un meilleur accès aux personnes ayant déjà un compte en banque. Ainsi, pour améliorer les effets positifs de ce sous-modèle, il est nécessaire que les partenaires financiers mettent en place des campagnes d'information.

compte du partenaire et ne collecte pas les documents liés aux produits (pour une demande de prêt, une ouverture de compte, ou une demande d'indemnisation pour les assurances). Dans le sous-modèle 1g (fournisseur de liquidités pour les IMF et les banques), la poste ne peut pas procéder à l'ouverture de comptes, mais uniquement réaliser des transactions.

Modèle 2 – Services transactionnels propres la poste (Bangladesh)

Description

Les mandats postaux sont traditionnellement au centre des activités des opérateurs postaux. Il y a plusieurs dizaines d'années, avant que les transferts électroniques ne deviennent la norme, les mandats postaux faisaient partie des services financiers de base proposés par la poste à la population dans son ensemble. Les autres moyens d'envoyer de l'argent d'un point à un autre étaient rares. Les mandats postaux couvraient les envois de fonds nationaux et internationaux. Aujourd'hui, la plupart des postes ont remplacé les mandats au format papier par des systèmes de transfert électronique. Elles ont le plus souvent mis en place leur propre système pour les transactions, mais doivent faire appel à d'autres acteurs du secteur postal pour proposer des services de transferts internationaux. Afin de développer un réseau mondial de transferts électroniques postaux,

Etude de cas no 3 – PT Pos Indonesia, un guichet unique pour des services bancaires multiples

Grâce à ses 7700 bureaux de poste connectés à Internet, bien répartis géographiquement, la poste indonésienne a su devenir le principal centre de proximité pour la réalisation de transactions bancaires, dans un pays qui compte plus de 17 000 îles. Elle a conclu des accords pour offrir des services financiers (majoritairement de retrait, de dépôt et de paiement) avec trois des quatre plus importantes banques d'Etat spécialisées dans les prêts hypothécaires et le logement: Bank Negara Indonesia (BNI), Bank Mandiri et Bank Tabungan Negara (BTN). Au printemps 2012, elle a mis un terme à son contrat avec Bank Rakyat Indonesia (quatrième banque d'Etat) qui permettait à celle-ci de proposer des prêts aux retraités qu'elle recouvrait par l'intermédiaire de la poste, les prestations de retraite servant de garantie. Fin 2011, la poste indonésienne a également signé un accord de partenariat avec la banque Bank Central Asia (BCA) pour la prestation de services de retrait, de dépôt et de virement. Pour le remboursement des prêts des particuliers et les opérations par carte bancaire effectuées via POS-Pay, la poste indonésienne a conclu des accords avec les banques Muamalat Bank, ABN AMRO, AIG Lippo, Takaful, BNI, Bank Internasional Indonesia, TKI, BTN, Citibank et HSBC.

Grâce aux efforts déployés, les services financiers représentaient 34% des revenus de la poste indonésienne en 2010. Il s'agit également de l'activité postale qui connaît la croissance la plus rapide.

Conclusions – Modèle 1

La principale différence entre ce modèle d'activité et le Modèle 3 réside dans le fait que les partenariats n'entraînent pas le même niveau d'engagement de la part des acteurs. Le Modèle 3 demande, en effet, que les deux parties mobilisent des ressources humaines, techniques et financières pour atteindre les résultats escomptés. Par ailleurs, dans le Modèle 1, l'opérateur postal ne commercialise pas de produits pour le

l'UPU s'est concentrée sur la simplification et la sécurisation des transferts de fonds internationaux en créant un système de paiement en circuit fermé qui relie les opérateurs postaux et leurs bureaux de poste.

Les opérateurs postaux qui appliquent le Modèle 2 ont développé ou se sont procuré leur propre plateforme pour relier leurs bureaux de poste et réaliser des transferts de fonds. Néanmoins, ce modèle, qui était auparavant le plus courant mais qui

perd aujourd'hui du terrain face aux modèles 1 et 3, regroupe des approches diverses. Par exemple, dans certains pays comme l'Éthiopie, les mandats postaux nationaux se font par fax. Au Bangladesh, la poste a développé son propre système électronique pour les transferts de fonds nationaux: la téléphonie mobile et les SMS permettent aux bureaux de poste de communiquer entre eux et de tenir les clients informés de la transaction réalisée.

Ce modèle d'activité est à distinguer du Modèle 1, car le développement d'un système de mandat électronique ou la mise en place de partenariats postaux internationaux de transfert de fonds informatisés exigent généralement de la poste un plus grand niveau de responsabilité et d'investissement.

Répartition géographique

Dans 63,3% des pays, les opérateurs postaux ont adopté ce modèle d'activité pour proposer des services financiers. On le rencontre partout dans le monde; il est particulièrement développé en Asie du Sud, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, alors qu'en Amérique latine et dans les Caraïbes peu de pays l'utilisent.

Modèle 3 – Partenariat avec un prestataire de services financiers (Brésil)

Description

Au palier suivant se trouve ce modèle d'activité dans lequel la poste joue le rôle d'agent pour un prestataire de services financiers. A la différence du Modèle 1 (fournisseur de liquidités), le Modèle 3 demande un fort niveau d'engagement de la part des deux parties, car il se traduit la plupart du temps par un partenariat exclusif. Le prestataire de services financiers peut s'engager en participant parfois à la modernisation du réseau ou en fournissant un appui logistique à la gestion de la trésorerie. Il est important de souligner le fait que, dans ce modèle d'activité, la poste propose habituellement l'ensemble des produits de son partenaire.

En ce qui concerne le partage des recettes, les dispositions de l'accord sont généralement similaires

à ceux du Modèle 1 et la poste touche une commission sur chaque transaction effectuée. Quelquefois, au Brésil par exemple, le prestataire de services financiers doit payer un droit d'accès au réseau postal en plus des commissions. Ce droit peut être particulièrement élevé, en fonction des capacités de négociation de la poste.

Avantages

La poste possède souvent un réseau vaste mais sous-exploité qui représente un coût fixe, auquel s'ajoutent des charges de personnel considérables. Les ressources financières sont souvent insuffisantes pour permettre de moderniser les bureaux de poste, d'améliorer la connectivité ou de former le personnel à la prestation de services financiers. En signant un accord de partenariat exclusif avec une banque, la poste peut trouver en son partenaire une source d'investissement dans l'infrastructure, les technologies de l'information ou la formation. De nombreux pays ont su saisir cette occasion; cependant, la banque partenaire impose souvent une clause d'exclusivité en échange de tels investissements. C'est notamment le cas au Mali, où les banques refusent que leurs agents proposent à la fois leurs produits et ceux de leurs concurrents.

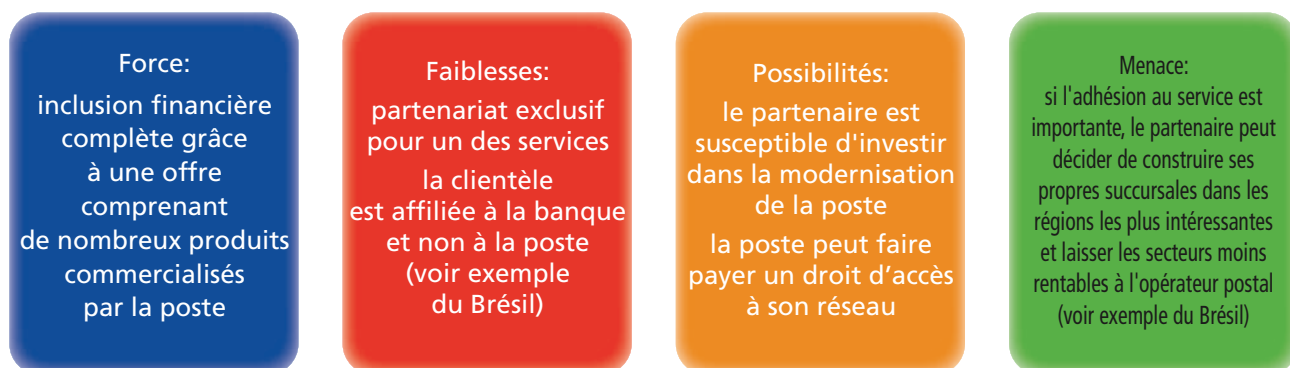
Critères à prendre en compte

Dans le Modèle 3, les critères à prendre en compte sont la présence d'une clause d'exclusivité et la gamme de produits proposés, celle-ci n'incluant pas les services propres à la poste.

Répartition géographique

Ce modèle d'activité est adopté par 22% des opérateurs postaux pour proposer des services financiers. L'Europe de l'Est, l'Asie centrale, l'Asie de l'Est et le Pacifique sont les régions où il est le plus répandu. En effet, 47% des pays de la zone Europe de l'Est/Asie centrale ayant répondu au questionnaire de l'UPU l'utilisent contre 33% pour la zone Asie de l'Est/Pacifique. Assez étonnamment, le Modèle 3 est peu répandu en dans la zone Amérique latine/Caraïbes, alors que c'est dans cette région qu'il donne les meilleurs résultats. Cette situation risque néanmoins

Figure 11 – Analyse FFPM du Modèle 3



d'évoluer dans les prochaines années, en raison des travaux menés par l'UPU dans la région pour promouvoir le Modèle 3, qui semble parfaitement adapté au contexte postal local puisque les opérateurs postaux n'offraient jusqu'à présent pas de services financiers.

Modèle 3a – Partenariat avec une compagnie d'assurance pour la prestation de services d'assurance (Maroc)

Comme exposé dans le sous-modèle 1d, les compagnies d'assurance cherchent souvent à établir des partenariats avec la poste pour assurer la distribution de leurs produits. Cependant, dans la plupart des cas, la poste ne se charge que de collecter les primes d'assurance et parfois de verser les prestations aux assurés (voir sous-modèle 1d). Il n'y a que peu de pays dans lesquels la poste propose, en plus des services ci-dessus, la souscription à des polices d'assurance directement aux clients et collecte les documents nécessaires aux demandes d'indemnisation (acte de décès, certificat d'invalidité, etc.), car un tel niveau de responsabilité nécessite la mise en place d'un système complexe et un engagement sur le long terme des deux parties.

A l'heure actuelle, le Maroc est probablement l'un des meilleurs exemples de ce type de partenariat. Après avoir travaillé avec plusieurs prestataires d'assurance sur différents produits, la banque postale Al Barid Bank a choisi un partenaire unique, Wafa assurance (filiale de la d'Attijariwafa Bank, son principal concurrent pour les services bancaires). Dans ce partenariat, le principal facteur de réussite tient au fait que Wafa assurance a mis à disposition de la banque postale une équipe de 10 commerciaux pour l'assister dans la vente des produits. Chaque commercial supervise une zone postale dans laquelle il effectue des visites régulières et forme le personnel de guichet. Au bout de deux ans, cet engagement de la part de la compagnie d'assurance a déjà donné des résultats impressionnants: Al Barid Bank se positionne aujourd'hui devant l'une des plus grandes banques privées, qui est pourtant un acteur de longue date de ce secteur.

Modèle 3b – Partenariat avec un opérateur de réseau de téléphonie mobile pour la prestation de services financiers (Tunisie)

Les postes maîtrisant les outils technologiques et autorisées à proposer leurs propres services financiers peuvent envisager un partenariat avec des entreprises de télécommunication afin de développer un système postal de transaction mobile ou tout du moins une solution permettant à leurs usagers d'avoir accès à leurs comptes bancaires depuis un téléphone portable.

En mai 2012, La Poste tunisienne a signé un accord de partenariat avec l'opérateur privé Tunisiens pour la mise en place de services financiers mobiles.

Les fonds correspondant aux sommes virtuelles disponibles depuis le portefeuille mobile sont protégés par la poste, comme ils le seraient par une banque (voir modèle utilisé au Kenya).

Modèle 3c – Partenariat régional (Inde)

En Inde, la poste a établi des partenariats avec diverses banques dans différentes régions. Ce modèle permet aux banques peu présentes dans une région d'utiliser le réseau postal pour accroître leur rayon d'action. Le fait de cibler les partenariats au niveau régional peut avoir des effets bénéfiques. Plusieurs banques travaillant dans des pays de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) se sont montrées intéressées par des partenariats ciblés sur les régions où elles souhaiteraient développer leur activité. Ce sous-modèle peut également servir de banc d'essai aux banques afin de déterminer si elles souhaitent utiliser le réseau postal à l'échelle nationale.

Modèle 3d – Fournisseur de liquidités pour plusieurs banques mais partenariat pour les comptes d'épargne (Royaume-Uni)

Le Royaume-Uni est une bonne illustration d'application de ce sous-modèle. Dans ce pays, l'opérateur postal a signé un accord particulier avec Bank of Ireland afin que la poste puisse procéder à l'ouverture de comptes et proposer l'ensemble des produits de cette banque. Ce type de partenariat s'inscrit donc parfaitement dans le Modèle 3. Par ailleurs, la poste sert également de fournisseur de liquidités pour les services transactionnels proposés par d'autres banques, un rôle qui correspond au sous-modèle 1g.

Peu d'exemples d'application du sous-modèle 3d existent dans le monde, car le partenaire pour lequel la poste commercialise les produits peut refuser que celle-ci passe des accords concernant des services transactionnels avec ses concurrents.

Modèle 3e – Partenariat avec une banque (Brésil)

Description

L'exemple le plus probant de ce sous-modèle d'activité est Banco postal au Brésil. La poste brésilienne a su obtenir des résultats inégalés en matière d'inclusion financière postale en intégrant un grand nombre de personnes non bancarisées au système financier formel. Entre 2002 et 2011, elle a participé à l'ouverture de dix millions de comptes grâce à un partenariat avec Bradesco, une banque privée qui cherchait à étendre son réseau pour mieux desservir les zones rurales. Cependant, après dix années de partenariat, certains éléments du modèle ont été remis en question, notamment la procédure d'appel d'offres qui a lieu à la fin de chaque contrat et qui peut se traduire par un changement de partenaire (comme cela a été le cas le 1er janvier 2012).

Une étude de faisabilité a été menée en 1997 pour analyser les différents modèles d'activité envisageables. Puis, un projet a été lancé en 2000 pour faire de la poste brésilienne un correspondant bancaire (ou agent) fournissant des services financiers de base dans l'ensemble de ses bureaux afin de diminuer le nombre de personnes non bancarisées. Cette initiative s'est parfaitement inscrite dans les objectifs de développement en matière d'inclusion financière, puisque la majorité des bureaux de poste se trouvent dans des zones rurales ou isolées, qui ne présentent donc pas d'intérêt pour les banques commerciales. En 2001, un appel d'offres a été publié et, bien qu'il ait initialement été prévu de conclure un partenariat multilatéral, seule la banque Bradesco a été retenue. Cette collaboration a permis à l'opérateur postal brésilien d'acquérir une expérience pratique dans le secteur financier et, grâce aux investissements réalisés par Bradesco, a contribué à la modernisation de son réseau et de son infrastructure. La gestion de la trésorerie est assurée par la banque et non par la poste: cet élément a joué un rôle important étant donné les difficultés qu'elle peut entraîner pour certaines postes.

En ce qui concerne le cadre juridique et réglementaire, les résolutions no 2770/2002, no 3110 et no 3156/2003 du Conseil monétaire national ont permis la création du statut juridique de correspondant

bancaire. Le Ministère des communications a délivré une autorisation spéciale à l'opérateur postal brésilien pour permettre la création de Banco Postal. Malgré son nom évocateur, il ne s'agit pas d'une banque postale mais d'un service de la poste dans lequel travaillent 14 employés des postes. Banco Postal est, en réalité, la marque sous laquelle les produits d'une banque commerciale partenaire sont vendus. Banco Postal n'est donc ni une filiale de la poste, ni une institution régulée directement par la banque centrale, étant donné que les services offerts sont ceux d'une autre entreprise. C'est la banque partenaire qui se charge des questions liées à la réglementation et au respect de celle-ci, et c'est elle qui engage sa responsabilité.

Au cours de ces dix années de partenariat, Banco Postal a ouvert 6300 bureaux dédiés aux services bancaires postaux, parfois dans des lieux jusqu'alors dépourvus de services financiers. Dans ces bureaux, les clients peuvent ouvrir des comptes, effectuer de dépôts et des retraits, vérifier leur solde, demander des prêts ou une carte de crédit, régler leurs factures et leurs impôts, et recevoir des prestations sociales. Récemment, les résolutions no 3954 et no 3959/2011 de la banque centrale ont élargi la liste des services pouvant être proposés, ce qui permet désormais à Banco Postal de jouer également le rôle de bureau de change.

Etude de cas no 4 – L'inclusion financière face au défi du changement de partenaire, l'exemple du Brésil

Le 31 décembre 2011, la collaboration entre la poste brésilienne et Bradesco a pris fin et Banco do Brasil est devenu le partenaire exclusif de la poste pour la prestation de services financiers.

La signature de ce nouveau contrat a exigé un processus très minutieux et encadré qui a commencé par une consultation publique en février 2011. En mai 2011, après avoir examiné les différents partenaires potentiels et en tenant compte des enseignements tirés de sa collaboration passée, la poste brésilienne a lancé un appel d'offre dont la procédure différait du précédent, qui avait eu lieu en 2001.

Les points ayant été modifiés sont les suivants:

- la durée du contrat, qui était précédemment de dix ans, est désormais de cinq;
- le prix des services ont été revus pour que la marge soit bénéficiaire pour la poste et pour que la viabilité des services soit garantie;
- un pourcentage sera prélevé sur les dépôts effectués sur les comptes bancaires et d'épargne, et une commission sera perçue pour chaque carte bancaire utilisée;
- l'utilisation du réseau postal et de ses 6195 bureaux a été chiffrée, de même que l'ouverture de chaque bureau supplémentaire. Des enchères auxquelles ont participé quatre banques ayant répondu à l'appel d'offres (Banco do Brasil, Caixa Economica Federal, Bradesco et Banco Itaú) ont permis de déterminer la valeur de l'accès au réseau postal.

Lors de l'appel d'offres, Banco do Brasil a surenchéri sur Bradesco, le précédent partenaire de la poste. Banco do Brasil est ainsi devenu le nouveau partenaire de la poste en s'acquittant d'un droit d'accès d'environ 1,7 milliards d'USD. Il est intéressant de remarquer que Bradesco avait payé 300 millions d'USD dans le cadre du premier appel d'offres, soit seulement 20% de ce que Banco do Brasil a dû verser 10 ans plus tard.

Défis

Ce changement de partenaire n'est pas sans conséquences, car, dans le cadre de ce sous-modèle d'activité, la clientèle appartient à la banque et non à la poste. Avec la fin du partenariat, les dix millions de comptes

ouverts par la poste pour Bradesco restent la propriété de Bradesco. Bradesco avait, par ailleurs, anticipé la fin de l'accord en construisant des agences dans les villes les plus intéressantes, où des comptes avaient été ouverts grâce à Banco Postal. Ainsi, dès le début de la transition, les clients se sont dirigés vers les bureaux de Bradesco, au désavantage de la poste et de son nouveau partenaire.

Le processus de transition en lui-même constitue un autre obstacle. La mise en place du nouveau partenariat en début d'année 2012 a entraîné d'importants coûts liés à :

- l'intégration des systèmes informatiques, qui a mobilisé 200 experts informatiques pour la seule phase de transition;
- la formation de 18 000 employés;
- un plan marketing prévoyant la promotion du nouveau partenariat et la simplification de la procédure de migration des comptes clients;
- l'amélioration de l'offre pour faire concurrence à l'ancien partenaire.

Le dernier défi porte sur la tarification. Si les prix étaient déjà élevés dans le cadre du partenariat avec Bradesco, aujourd'hui ils dépassent les moyens de la plupart des personnes défavorisées. La poste brésilienne devra résoudre ce problème si elle souhaite conserver son rang de chef de file de l'inclusion financière.

Avantages

A travers ce nouveau partenariat, la poste brésilienne espère proposer des services modernes et innovants par l'intermédiaire de Banco Postal. Dans le cadre du nouveau partenariat, des services de microfinance, de cartes prépayées, d'assurance et d'opérations virtuelles par téléphonie mobile sont en cours d'élaboration. Des microbureaux Banco Postal proposant des opérations simplifiées devraient par ailleurs être mis en place dans des villages possédant une population d'au moins 500 habitants où des services postaux de base sont déjà proposés, mais où aucun agent ni aucune succursale bancaires ne sont présents.

Source: Correios do Brasil

Alors qu'au Brésil le renouvellement des contrats pose problème, en Colombie, la poste et Bancolombia ont signé, en 2009, un accord de partenariat exclusif d'une durée d'un an. Ce contrat est automatiquement renouvelé, à moins qu'une des deux parties n'y mette un terme. Grâce à ce partenariat, la poste propose, pour le compte de Bancolombia, des services d'assurance et de règlement des factures, ainsi que des opérations sur les comptes d'épargne et de dépôt. Ces services sont uniquement transactionnels, c'est-à-dire que la poste ne peut actuellement pas procéder à l'ouverture de comptes. Sur les 190 bureaux détenus par la poste, 51 proposent actuellement ces services.

En ce qui concerne le partage des revenus, la poste touche une commission sur chaque transaction effectuée. Bancolombia, qui n'a pas eu à s'acquitter de droit d'accès au réseau, a cependant équipé les bureaux de poste pilotes en logiciels dédiés et a assuré la formation du personnel. La banque a également mis en place un système de primes pour encourager les employés de la poste à proposer les produits Bancolombia. Dès la deuxième année du partenariat, la poste a réalisé 50 000 transactions pour le compte de Bancolombia et, depuis, ce nombre ne cesse d'augmenter d'année en année. Outre ce partenariat s'inscrivant dans le sous-modèle 3e, l'opérateur postal est également en négociation avec une compagnie d'assurance pour ajouter des services d'assurance-vie à son offre.

Modèle 3f – Partenariat avec une banque postale ou avec une caisse d'épargne publique partiellement ou complètement indépendante de la poste

Au cours de ces quarante dernières années, et de façon plus marquée pendant les vingt dernières, de nombreux pays ont séparé l'activité poste de l'activité banque afin de gagner en transparence ou de renforcer le rôle de la banque postale dans la collecte des dépôts. Néanmoins, la poste reste souvent actionnaire de la banque postale. Au Cap-Vert, par exemple, la poste détient 15% de Caixa Económica de Cabo Verde, banque à qui a été confiée l'épargne après la séparation d'activités de 1995. Dans certains cas, comme au Kenya, le gouvernement a amorcé un processus pour transférer à la poste ses parts de la banque postale. Dans d'autres cas, bien que la poste en soit actionnaire, la banque postale ne s'appuie pas sur le réseau postal pour proposer ses services. En règle générale, après avoir utilisé le réseau postal pendant quelques années, la banque postale crée son propre réseau, de façon à gérer directement ses bureaux et à limiter les opérations effectuées grâce au réseau postal. Parfois, ce processus aboutit même à la privatisation de la banque postale, comme cela a été le cas en Roumanie en 2002. Il arrive également que les banques postales d'épargne deviennent des entreprises d'Etat et perdent tout lien avec la poste, cessant par là-même d'utiliser son réseau, comme cela a eu lieu avec la Caisse d'épargne de Madagascar. Au

Suriname, en revanche, il subsiste une certaine continuité, malgré le cloisonnement qui a eu lieu dans les années soixante-dix, puisque la banque d'épargne postale Surinaamse Postspaarbank ne possède qu'un seul centre d'activité et ne propose pas ses services en dehors du réseau postal.

Le sous-modèle 3f ne concerne pas uniquement les banques postales d'épargne; il s'applique également aux partenariats entre la poste et les banques d'épargne publiques créées pour s'appuyer sur le réseau postal. C'est le cas au Botswana et au Lesotho, deux pays où les banques d'épargne publiques utilisent depuis leur lancement le vaste réseau postal afin d'étendre leurs services jusque dans les zones rurales.

Modèle 4 – Services financiers et d'épargne postaux non soumis à agrément (Algérie)

Dans le cadre des trois modèles précédents, il est nécessaire de faire appel à un partenaire pour pouvoir fournir des services financiers. Comme expliqué en introduction de ce chapitre, les modèles d'activité sont classés selon le degré de responsabilité des bureaux de poste à la fourniture des services en question. Pour ce qui est du Modèle 4 (services financiers et d'épargne postaux non soumis à agrément) et 5 (services financiers postaux soumis à agrément), la configuration n'est pas la même que dans les modèles précédents: c'est la poste, et non un prestataire de services financiers, qui développe, propose et gère ses propres services d'épargne et de prêt.

Ce point est important car il explique les différences en matière de réglementation, de capacité et de besoins en technologies de l'information qui existent entre le Modèle 3 et les deux modèles

suivants. Bien souvent, les opérateurs postaux sous-estiment ces différences.

Description

De nombreux opérateurs postaux proposent leur propre service de transfert de fonds national, comme cela a été évoqué précédemment; en revanche, rares sont ceux qui offrent des services d'épargne. Seules 47 postes seulement dans le monde proposent directement ce type de services.

Habituellement, les comptes d'épargne et de chèques postaux ont été mis en place par l'Etat il y a plusieurs dizaines d'années afin d'attirer les petits dépôts en zone rurale. Les comptes d'épargne peuvent permettre aux populations ayant de faibles revenus d'avoir accès à un lieu sûr pour déposer leur argent avec un taux d'intérêt convenable. A l'échelle du pays, cette situation contribue au renforcement du secteur financier ainsi qu'à sa stabilité grâce à une épargne plus importante, et permet d'avoir accès à des fonds pour investissement sur le long terme et à bas coût. Il n'est pas surprenant de constater que, dans la plupart des pays cités précédemment, l'autofinancement est possible grâce aux petits épargnants, notamment ceux de la banque postale.

Il est aussi intéressant de constater que les comptes d'épargne non soumis à agrément sont généralement garantis par l'Etat. Dans les pays où aucun système de garantie des dépôts n'existe, ce critère est important, même si certaines garanties de l'Etat ne sont pas suivies d'effets en raison du manque de moyens nationaux. En outre, dans de nombreux pays, ces comptes d'épargne bénéficient d'une exemption de taxes jusqu'à un certain montant. Pour les personnes non bancarisées qui ne peuvent pas se permettre de perdre une partie de leur épargne en taxes, il s'agit d'un élément déterminant.

Figure 12 – Pays proposant des comptes postaux



Remarque: la poste brésilienne n'offre pas ses propres comptes postaux, mais a recours à un partenariat avec une banque.

La carte ci-dessus montre que les pays d'Afrique du Nord, d'Afrique de l'Est, d'Afrique de l'Ouest, d'Europe occidentale, d'Asie du Sud, d'Asie de l'Est et du Pacifique présentent la plus grande densité de comptes d'épargne.

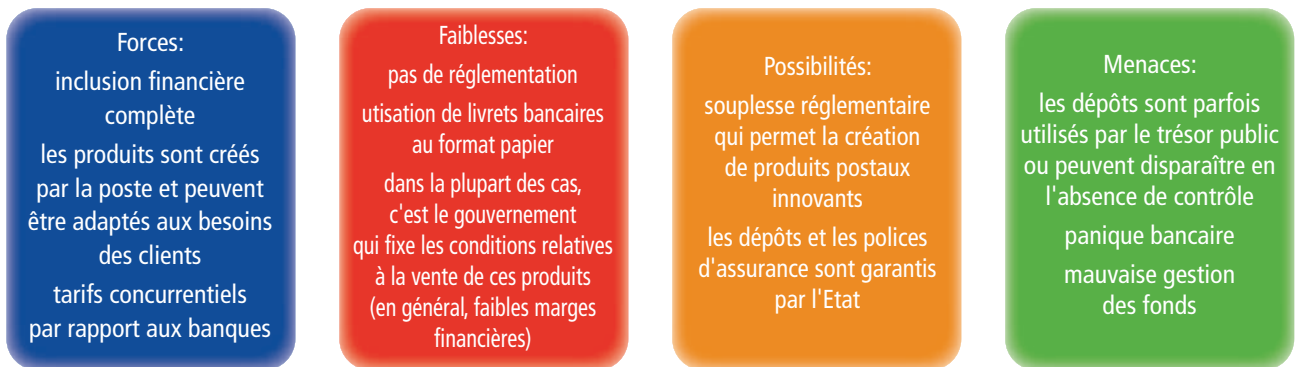
L'exemple le plus parlant de services financiers et d'épargne postaux non soumis à agrément est l'Algérie. Dans ce pays, grâce à son centre de chèques postaux, l'opérateur postal détient 15,1 millions de comptes sur un total de 24,1 millions de comptes

correspondant sera le 4a; si elle offre ses propres services d'assurance, ce sera le sous-modèle 4b.

Répartition géographique

Dans 23% des pays, les opérateurs postaux ont adopté ce modèle d'activité pour proposer des services financiers. Les régions où il est le plus répandu sont l'Afrique subsaharienne, le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Asie du Sud. L'héritage culturel est un facteur important puisque, dans la plupart des cas, les

Figure 13 – Analyse FFPM du Modèle 4



ouverts auprès des banques et de la poste. Ce chiffre représente 63% des comptes ouverts en Algérie, alors que le centre de chèques postaux n'est pas placé sous le contrôle direct de la banque centrale, la loi postale permettant à la poste d'offrir ses services sans agrément bancaire. Tout comme dans les autres pays appliquant ce modèle d'activité, il existe, cependant, une impulsion de l'Etat visant à rassembler les services financiers et d'épargne postaux au sein d'une banque postale, afin de mettre en pratique le Modèle 5, qui sera présenté plus loin.

Critères à prendre en compte

Il existe trois critères à prendre en compte dans le Modèle 4. Le premier consiste à décider s'il est préférable que la poste offre ou non ses propres services. Si les services ne sont pas propres à la poste, les modèles d'activités les plus adaptés seront le Modèle 1 (fournisseur de liquidités) ou le Modèle 3 (partenariat). Le deuxième élément déterminant est celui de la réglementation: pour répondre aux critères de ce modèle d'activité, l'opérateur postal doit être placé sous le contrôle du ministère compétent ou d'un régulateur postal. S'il est placé sous le contrôle de l'organisme de contrôle bancaire ou de la banque centrale, un agrément est généralement délivré (par exemple, un agrément de fait) donnant lieu à une offre de services financiers soumis à agrément bancaire, ce qui correspond au Modèle 5. Le troisième élément déterminant est le type de services proposés. Si la poste propose elle-même des comptes de dépôt et d'épargne sans agrément, le sous-modèle

postes qui appliquent ce modèle d'activité ont été créés avant la décolonisation et ont suivi le modèle britannique, à savoir celui d'une banque d'épargne postale, ou le modèle français du centre des chèques postaux et de la caisse d'épargne nationale. Pour connaître le détail des modèles appliqués pays par pays, veuillez consulter le tableau en annexe 1.

Modèle 4a – Services de chèques postaux et d'épargne non soumis à agrément

Les banques d'épargne sont une manière pour l'Etat de collecter des fonds. Toutefois, il existe un autre type de compte qui peut s'avérer très utile, à savoir le compte chèque postal ou compte courant postal. Cette catégorie de compte est très répandue en Afrique francophone sous l'appellation «centre de chèques postaux» (CCP), notamment en Algérie, au Bénin ou aux Comores. A l'origine les centres de chèques postaux ont été créés pour gérer des comptes destinés à la réception des salaires et des retraites des fonctionnaires et des militaires. Ils sont souvent administrés comme un service de la poste et sont sous la responsabilité de la division des services financiers postaux.

D'un point de vue réglementaire, les centres de chèques postaux sont souvent considérés comme conformes à la réglementation et n'ont pas besoin d'être placés sous le contrôle de la banque centrale ou d'un autre organisme de régulation financière. En effet, les dépôts effectués sur les comptes CCP sont généralement conservés au niveau du trésor public. La principale difficulté survient lorsque ces comptes

Etude de cas no 5 – Comptes d'épargne non soumis à agrément en Italie: moderniser sans devenir une banque

Banco Posta est une branche de Poste Italiane (PI). Contrairement à d'autres cas, il ne s'agit pas d'une filiale indépendante. PI ne dispose pas d'un agrément bancaire de la Banque centrale d'Italie. Elle a commencé à proposer des carnets d'épargne en 1875 pour le compte de la Cassa Depositi e Prestiti, la banque de développement chargée de collecter l'épargne de la population. Depuis lors, la poste a diversifié ses services et a concentré tous ses produits financiers sous l'appellation Banco Posta. Tous les comptes de dépôt, d'épargne et de chèques postaux sont proposés directement par la branche Banco Posta de PI. D'autres produits, tels que les prêts personnels, les hypothèques et les cartes prépayées, ont été mis en place en partenariat avec des banques ou d'autres organismes. Dans le domaine des assurances, PI a créé sa propre filiale, contrôlée à 100% par l'Etat.

Il convient de souligner que, en 2009, près de 80% du résultat d'exploitation de PI provenait des services financiers postaux. La diversification opérée entre 2000 et 2010 a été à la fois un succès financier pour PI et une réussite sociale pour les personnes peu bancarisées, lesquelles ont enfin pu accéder à de meilleurs services financiers. Ce processus semble aujourd'hui se poursuivre avec la création par PI d'une nouvelle banque pour les PME.

Dans certains pays développés, des opérateurs postaux de grande envergure ont compris qu'il n'était pas nécessaire d'obtenir un agrément bancaire complet pour mettre en place une offre d'épargne et ont décidé de créer des partenariats pour proposer certains services. PI ne dispose ainsi d'aucun agrément, et les seuls produits qu'elle peut offrir à ses clients Banco Posta sont des services de dépôt. Toutefois, elle a mis en place des partenariats pour pouvoir proposer des prêts et offre aujourd'hui un éventail complet de services financiers.

ne sont pas provisionnés, en d'autres termes lorsque le montant total des fonds du trésor ne correspond pas au solde nominal des comptes. Un tel écart peut également s'expliquer par le fait que la poste utilise l'argent dans les périodes difficiles ou que le trésor emprunte de l'argent pour financer ses dépenses générales.

Modèle 4b – Services d'assurance postale non soumis à agrément

Dans certains pays, la poste a mis en place ses propres produits d'assurance destinés aux personnes ayant un revenu faible ou moyen. Cependant, dans la plupart des cas, elle offre ces produits sans avoir obtenu d'agrément particulier de l'organisme de régulation des assurances, car elle est autorisée à le faire en vertu de la législation postale.

La poste indienne, exemple le plus notable de ce modèle d'activité, propose deux produits de base: l'assurance-vie et l'assurance-vie rurale. Elle offre des produits d'assurance-vie depuis 1884 et on compte environ 20 millions de polices d'assurance-vie postales en Inde. L'assurance vie rurale a été créée beaucoup plus tard, en 1995, et 13 millions de polices d'assurance vie rurale postales sont actuellement en cours de validité dans le pays.

Modèle 5 – Services financiers postaux soumis à agrément (Maroc)

Description

De plus en plus de pays envisagent de créer une banque postale. Cette tendance se vérifie en Afrique

francophone, mais aussi en Afrique du Nord et au Moyen-Orient, ainsi que dans les grandes économies émergentes, telles que l'Inde et l'Afrique du Sud, où les postes ont atteint le stade du Modèle 4 depuis plusieurs dizaines d'années et proposent déjà leurs propres services d'épargne.

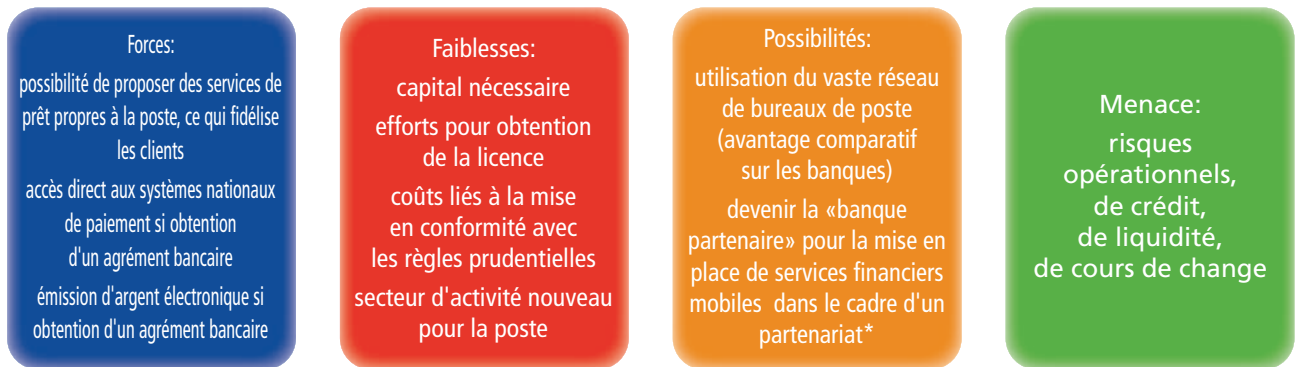
Les recettes tirées de l'activité courrier étant en baisse, la poste doit trouver de nouvelles sources de profits, l'offre de services financiers étant la plus évidente. Comme évoqué dans la présentation des modèles 1 (fournisseur de liquidités) et 3 (partenariats), la mise en place d'alliances avec le secteur privé est une solution qui permet d'offrir de services transactionnels ou des services financiers plus complets. Malheureusement, même si les partenariats sont une source de recettes supplémentaires, ils ne permettent souvent pas de financer l'ensemble des coûts d'entretien du réseau postal. Les postes qui possèdent des banques postales tirent souvent plus de revenus de leurs services financiers. C'est notamment le cas au Japon, où 90% des recettes de la poste proviennent des services financiers, en France, où ces services représentent 23% des recettes postales, et au Maroc, où ils représentent 62%²³ des recettes.

Néanmoins, créer une banque postale à partir de rien constitue un immense défi et les obstacles à une telle initiative peuvent être nombreux.

La première difficulté concerne la réglementation. Les conditions nécessaires pour obtenir un agrément

²³ UPU, Statistiques postales, 2009, Berne.

Figure 14 – Analyse FFPM du Modèle 5



*Dans tous les modèles d'activités autres que les modèles 4 et 5, les opérateurs postaux ne peuvent être que des fournisseurs de liquidités en cas d'offre de services financiers mobiles. Dans ce modèle, où elle bénéficie d'un agrément bancaire, la poste peut émettre de l'argent électronique et protéger les fonds correspondants.

bancaire sont extrêmement difficiles à réunir. Tout d'abord, les besoins en capitaux représentent une barrière considérable. Nombreuses sont les postes dont la situation financière ne leur permet pas de réunir seules le capital nécessaire. Deux solutions de financement se présentent alors à elles: l'Etat et le secteur privé. L'Etat peut intervenir et pourvoir la banque postale en capital. La deuxième solution consiste à créer une entreprise en participation avec le secteur privé, comme c'est le cas de la banque postale en Belgique. En effet, la poste belge possède 50% de son capital et un grand groupe bancaire, BNP Paribas, en détient l'autre moitié. L'avantage de cette structure financière est que la banque, outre des capitaux, apporte des compétences techniques.

Lorsque les besoins en capitaux ne représentent pas un problème, certaines règles prudentielles complexes peuvent toujours dissuader une poste de solliciter un agrément bancaire. En effet, en application des principes internationaux de Bâle II et Bâle III relatifs aux activités bancaires, les banques doivent se plier à des obligations coûteuses en matière de déclarations, de systèmes informatiques, de ratios prudentiels et de mesures de gestion des risques. Or dans la plupart des pays en développement, les postes n'ont tout simplement pas les moyens de respecter ces obligations.

C'est la raison pour laquelle l'UPU recommande généralement d'avancer étape par étape lorsqu'un pays souhaite créer une banque postale, en commençant par mettre en place des partenariats avec le secteur financier, comme dans les modèles d'activité 1 et 4, en tirant des enseignements de ces partenariats, en améliorant les processus, en renforçant les capacités du personnel en matière de gestion des services financiers et, enfin, en réalisant une étude de faisabilité détaillée du projet.

Critères à prendre en compte

Pour ce modèle, le principal élément déterminant est

la délivrance, ou l'absence de délivrance, d'un agrément par un organisme de régulation du secteur financier. Ici, c'est la nature des agréments délivrés qui permet de définir les sous-modèles d'activité. L'agrément le plus facile à obtenir est celui relatif à la microfinance, qui permet une offre assez limitée de services financiers et de systèmes d'accès aux fonds. Il est principalement utilisé par les opérateurs postaux pour proposer des prêts afin de conserver leur clientèle. L'agrément le plus difficile à obtenir, mais le plus intéressant, est l'agrément universel. Entre ces deux extrêmes, on trouve également les agréments partiels.

Répartition géographique

Dans 8,6% des pays, les opérateurs postaux ont adopté ce modèle d'activité pour proposer des services financiers. Les régions où ce modèle est le plus répandu sont l'Afrique subsaharienne, l'Europe de l'Ouest et l'Asie de l'Est. Pour connaître le détail des modèles appliqués pays par pays, voir tableau à l'annexe 1.

Modèle 5a – Services de microfinance soumis à agrément

Étant donné les difficultés réglementaires que pose la mise en place d'une banque postale, plusieurs pays appliquant le modèle 4a cherchent des solutions pour améliorer leur offre sans avoir à passer par le processus coûteux de création de ce type de structure. La diversification de l'offre de produits de crédit proposée étant nécessaire pour pouvoir concurrencer les banques, de nombreux opérateurs postaux étudient l'option d'un agrément de microcrédit. C'est notamment le cas au Bénin, au Bhoutan, au Burundi, en République démocratique populaire lao, au Togo et en Tunisie.

A ce jour, ces pays ont commencé à prêter de l'argent à leurs clients de centres de chèques postaux et parfois à ceux des caisses d'épargne, en utilisant les dépôts comme garanties. Dans ce système, les risques sont pratiquement inexistantes, ce qui facilite l'acceptation de la demande par l'organisme de

régulation. Si un client ne rembourse pas, la poste peut directement prélever l'argent sur son compte. Toutefois, cette stratégie ne contribue pas vraiment à l'inclusion financière, étant donné que les clients concernés sont généralement déjà bancarisés.

L'évolution la plus avantageuse est de passer d'une offre de microcrédits pour des clients existants à une offre de même nature pour des personnes non clientes. Cependant, ce changement nécessite d'appliquer des méthodes de microfinance et d'évaluation des risques que les opérateurs postaux ne maîtrisent pas encore, ainsi que d'obtenir un agrément réglementaire d'institution de microfinance.

Plusieurs pays ont déposé une demande d'agrément auprès de leur banque centrale. Il est donc probable que ce modèle d'activité se développe sensiblement au cours des prochaines années, puisqu'il constitue une étape intermédiaire entre le Modèle 4 (services financiers postaux non soumis à agrément) et les modèles 5b et 5c (banque postale soumise à agrément). La plupart de ces pays ont recours au modèle 4a pour l'épargne et au modèle 5a pour les prêts.

Modèle 5b – Services bancaires postaux soumis à agrément partiel

Les documents relatifs à l'inclusion financière postale font souvent mention des banques postales sans s'attarder sur les différences qui existent au sein de cette catégorie. Ces entités peuvent recevoir deux types d'agréments: un agrément bancaire complet (voir présentation du Modèle 5c), qui permet à la banque postale d'offrir des services bancaires universels à l'instar de toute autre banque commerciale, ou un agrément partiel. Les agréments bancaires peuvent avoir une portée limitée en matière de services proposés ou de clientèle visée. Par exemple, un agrément partiel peut contraindre une banque postale à n'offrir qu'un certain nombre de produits. En général, une banque postale est autorisée à proposer des services d'épargne mais pas de produits de crédit, car ces derniers nécessitent la création de monnaie et davantage de compétences en matière d'analyse des risques. Au Kazakhstan, par exemple, la banque centrale a progressivement élargi la portée de l'agrément accordé à l'opérateur postal du pays pour la prestation de services financiers. Au Maroc, la banque centrale a délivré un agrément partiel pour améliorer l'inclusion financière (voir Etude de cas no 6, ci-dessous).

Modèle 5c – Services bancaires postaux soumis à agrément universel

Le modèle le plus abouti sur le plan de l'inclusion financière postale est celui de la banque postale bénéficiant d'un agrément universel. La poste française est passée du Modèle 5b (services bancaires postaux soumis à agrément partiel) au Modèle 5c (services bancaires postaux soumis à agrément universel) suite à l'octroi par la Banque de France d'un

agrément pour l'éventail complet des produits bancaires, y compris le crédit aux entreprises.

La banque postale chinoise, la plus importante du monde, a également obtenu un agrément universel. Avec plus de 870 millions de comptes, elle est la cinquième banque de Chine en volume d'actifs et possède de loin le réseau de succursales bancaires le plus étendu. Récemment, elle a développé sa capacité de financement des petites et moyennes entreprises (PME) afin de compléter son offre de produits. Aujourd'hui, selon le CGAP et le Forum mondial de la microfinance, elle est devenue un acteur majeur pour le segment des PME.

Au Gabon, la poste a aussi obtenu un agrément bancaire complet et s'apprête à mettre en place ses activités bancaires pendant l'été 2012.

Étant donné les coûts extrêmement élevés liés à sa mise en œuvre, il existe très peu d'exemples de ce sous-modèle d'activité. Seuls 4,8% des pays ayant répondu au questionnaire ont obtenu un agrément universel pour les services bancaires postaux. Néanmoins, les pays qui appliquent ce modèle tirent davantage de profits de leurs services financiers que ceux qui utilisent les modèles moins avancés.

Une tendance générale se dégage parmi les géants de l'inclusion financière postale, tels que l'Inde (240 millions de comptes postaux), l'Algérie (15 millions de comptes postaux) et l'Afrique du Sud (6 millions de comptes postaux), mais également parmi les acteurs plus modestes, tels que Madagascar et la Mauritanie: les opérateurs postaux cherchent de plus en plus à obtenir un agrément bancaire complet. Sur le plan de l'inclusion financière, cette tendance est positive car elle va dans le sens d'une meilleure surveillance des services bancaires postaux et d'une modernisation des services proposés conforme à la réglementation bancaire. Toutefois, les pays qui ont décidé de tendre vers ce modèle doivent savoir que la tâche ne sera pas facile. D'après nos estimations, qui reposent sur des exemples concrets, la mise en place d'une banque postale bénéficiant d'un agrément universel dans un pays à revenu intermédiaire qui propose déjà des comptes postaux en application du Modèle 4 coûterait environ 20 millions de dollars et prendrait au moins cinq ans. Les pays qui souhaitent emprunter cette voie doivent donc se préparer à investir de lourdes sommes. La publication de l'UPU relative à l'exemple marocain fournit des enseignements sur le processus de création d'Al-Barid Bank²⁴ qui permettront peut-être d'éviter certains pièges liés à la mise en place d'une banque postale en bonne et due forme.

Modèles d'activité – Conclusion

Comme nous l'avons vu précédemment, il existe un grand nombre de modèles d'activités possibles, lesquels peuvent encore être divisés en sous-modèles

²⁴ Berthaud A., *Inclusion financière postale au Maroc: les facteurs de succès dans la création d'une banque postale*, UPU (à paraître). Résumé disponible en anglais.

Etude de cas no 6 – Al-Barid Bank, la solution marocaine de bancarisation des personnes défavorisées dans les zones rurales

Au Maroc, comme dans la plupart des autres pays nord-africains, la poste joue un rôle important de fournisseur de services financiers de base et de transfert d'argent pour l'ensemble de la population, notamment pour les personnes défavorisées vivant en milieu rural. Depuis plusieurs années, Poste Maroc est l'acteur dominant du marché national du virement bancaire, statut qu'il conserve aujourd'hui avec sa filiale spécialisée dans les services financiers: Al-Barid Bank (ABB). Le produit «Mandatti express» permet d'effectuer des transferts instantanés en espèces entre deux bureaux du réseau national ABB, qui en compte 1000. Pour ce qui est des transferts de fonds internationaux, le groupe Poste Maroc est en lien avec d'autres acteurs des secteurs postal et bancaire par le biais du Système financier international de l'UPU et d'Eurogiro. ABB joue également le rôle d'agent pour Western Union et Moneygram, qui ont souhaité tirer parti de son réseau rural dense.

En 2010, l'activité d'épargne postale s'est transformée en activité bancaire réglementée sous le nom d'Al-Barid Bank (banque postale), filiale détenue à 100% par Poste Maroc, qui bénéficie d'un agrément bancaire partiel de la banque centrale et a pour mission de promouvoir l'inclusion financière. L'agrément bancaire est limité aux segments C et D de la population, ce qui signifie que la poste ne peut offrir ses services qu'aux personnes situées dans les deuxième et troisième quintiles de revenus (A étant le segment le plus riche et E le segment le plus pauvre). Aujourd'hui, ABB ouvre 2000 comptes par jour et est considérée comme l'un des meilleurs exemples de banque postale dans les pays en développement.

Au Maroc, le taux officiel de bancarisation est passé de 34% à 47%, les quatre millions de détenteurs d'un compte postal devenus clients de la banque postale ayant été pris en compte dans les statistiques 2010/2011. Depuis, la banque postale a ouvert 400 000 comptes par an, totalisant à ce jour six millions de comptes. C'est essentiellement grâce à Al-Barid Bank que le taux de bancarisation au Maroc est passé à 52% en 2012. Sa position dominante dans le domaine des transferts de fonds nationaux et internationaux associée à sa mission spécifique de banque pour les segments les plus défavorisés de la population ont fait sa réussite, non seulement sur le plan de l'inclusion financière mais aussi sur celui de la viabilité de l'institution postale. En effet, en 2009, les services financiers représentaient 62% des recettes annuelles de la poste.

Avec son réseau très étendu et ses produits adaptés, Al-Barid Bank est devenu un concurrent sérieux des deux grandes banques spécialisées dans l'offre de services aux Marocains résidant à l'étranger: la Banque Populaire (connue sous le nom de Chaabi Bank à l'extérieur du Maroc) et Attijariwafa Bank.

en fonction, entre autres, de l'entité qui fournit les services, du type de partenariat mis en place et de la portée de l'agrément reçu. La plupart des postes ne «stagnent» pas dans un modèle d'activité mais tentent au contraire de passer à des modèles plus avancés. Cependant, dans la plupart des cas, elles font évoluer leur modèle d'activité sans pour autant abandonner les pratiques plus anciennes, c'est pourquoi il est plus juste de parler d'une progression par paliers (voir figure ci-dessous). Les postes qui n'ont jamais proposé de services financiers commencent généralement au bas de l'échelle par le Modèle 0 (location de locaux) ou le Modèle 1 (fournisseur de liquidités), puis passent au modèle suivant sans abandonner les activités du précédent. Rares sont les exemples de postes qui sont revenues à un modèle moins avancé, en raison d'une décision politique ferme ou d'un échec total.

Les opérateurs postaux doivent faire preuve de prudence et veiller à répondre à toutes les exigences avant de choisir un modèle d'activité. Appliquer un modèle inadapté peut s'avérer risqué, aboutir à un échec et potentiellement entraîner un soulèvement politique, en particulier lorsque l'épargne est concernée. Par exemple, dans le cas de l'Azerbaïdjan, la poste a décidé de sauter des étapes en passant directement du Modèle 1 (fournisseur de liquidités pour l'Etat et transfert de fonds) au Modèle 5.

Malheureusement, les résultats à ce jour ne sont pas à la hauteur des objectifs fixés. L'expérience montre bien que pour créer une banque postale, un opérateur postal qui joue le rôle de fournisseur de liquidités doit commencer par établir un partenariat avec une banque pour diversifier son offre de services, au-delà

Figure 15 – Paliers de l'inclusion financière postale

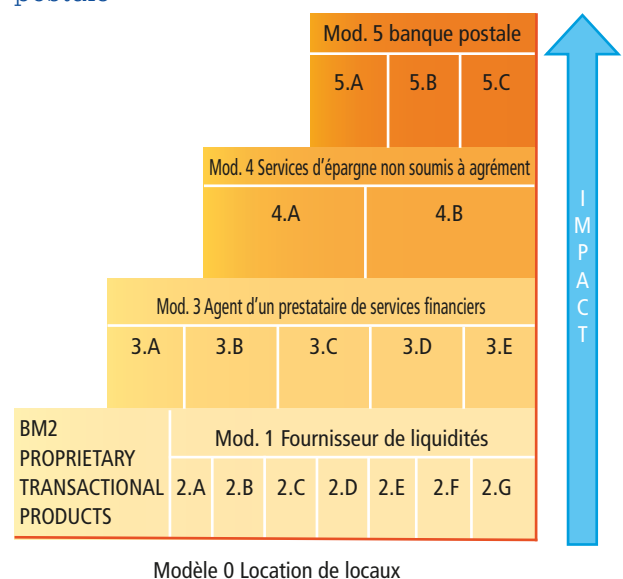
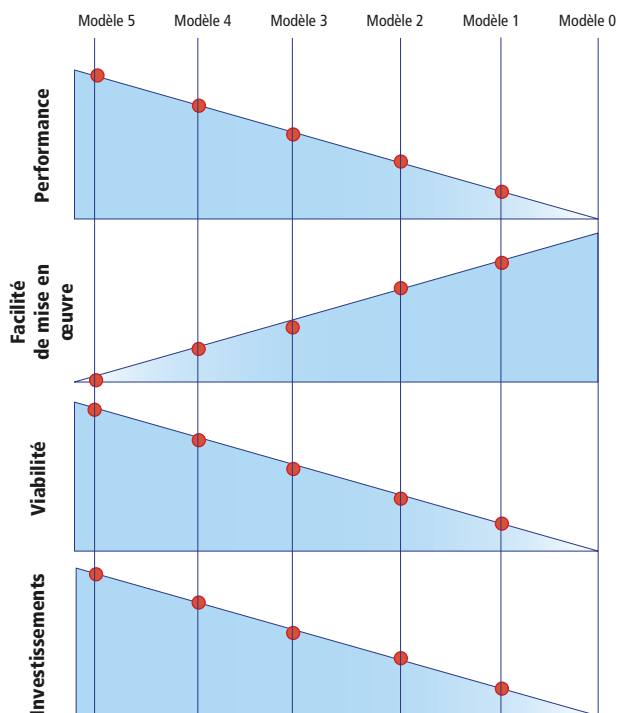


Figure 16 – Représentation des arbitrages en matière d'inclusion financière postale



des services transactionnels; passée cette étape, il pourra mettre en place une activité d'épargne postale non soumise à agrément (si la loi le permet) et, enfin, demander un agrément partiel pour des services bancaires postaux si cette perspective semble pertinente d'un point de vue commercial et politique et si les conditions sont réunies pour le faire.

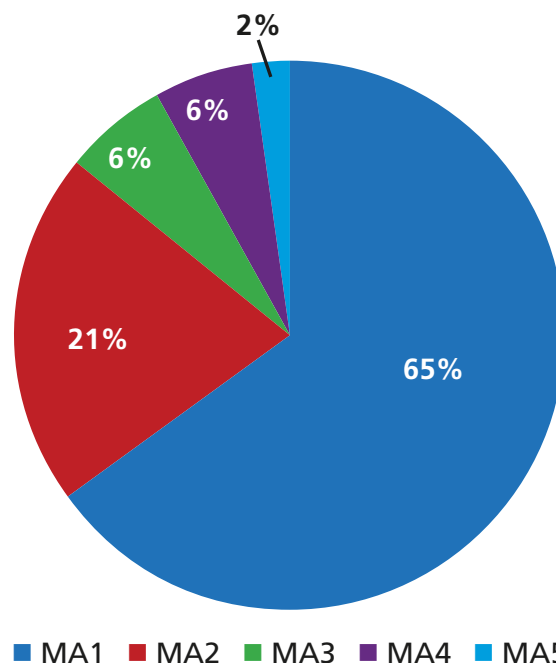
Le diagramme ci-dessus compare les caractéristiques liées à la mise en œuvre et aux résultats potentiels de chaque modèle d'activité. Il s'agit d'une représentation graphique des arbitrages existant entre performance et investissements, et entre viabilité et facilité de mise en œuvre, selon le modèle d'activité utilisé. Il est important de préciser que la performance fait référence à la possibilité pour un client d'avoir un accès total à l'offre de services financiers, à commencer par les services transactionnels généralement proposés dans le cadre des premiers modèles d'activité (modèles 1 et 2). Ce que montre le diagramme, c'est que les premiers modèles d'activité sont les plus faciles à mettre en œuvre et les moins gourmands en investissement, mais ils sont aussi ceux qui affichent les plus faibles performances en matière de viabilité de la poste et d'inclusion financière, parce qu'ils consistent principalement à proposer des services transactionnels. Même lorsque la poste joue le rôle de fournisseur de liquidités pour une banque, ses services ne servent qu'aux personnes qui possèdent déjà un compte. Il en va de même des services d'assurance dans le Modèle 1 (fournisseur de liquidités). En revanche, les modèles où la poste participe davantage et offre un éventail de produits plus large, tels que les

modèles 3 (partenariat), 4 (services financiers non soumis à agrément) et 5 (banque postale), produisent d'excellents résultats en matière d'inclusion financière (ouverture de comptes au nom de la banque ou pour l'épargne postale, produits d'assurance) et de viabilité de la poste sur le long terme, s'ils sont bien gérés. Cependant, ils demandent plus d'investissement et sont plus difficiles à mettre en œuvre. Les opérateurs postaux peuvent utiliser ces indications pour déterminer quel est le modèle d'activité qui correspond le mieux à leur stratégie de diversification par rapport au contexte national.

L'étude de la situation de chaque pays en fonction du modèle d'activité qu'il applique permet de confirmer la théorie des arbitrages. En effet, nos chiffres montrent que plus un modèle d'activité est avancé, moins il est utilisé par les postes dans le monde. Seuls 2% des cas observés correspondaient au Modèle 5 (banque postale), alors que les deux tiers correspondaient au Modèle 1 (fournisseur de liquidités). Le graphique ci-dessous montre le taux d'utilisation de chaque modèle par les postes.

Afin de combler le déficit d'informations et de faire en sorte que les opérateurs postaux et les Etats comprennent ce que font les autres opérateurs et en tirent potentiellement des enseignements, ce rapport présente un classement des pays selon le type de modèle appliqué. Des informations concernant 139 pays sont présentées dans un tableau à l'annexe 1. A la fin de cette annexe, un tableau récapitulatif indique le pourcentage de pays utilisant les différents modèles d'activité.

Figure 17 – Modèles d'activité utilisés pour l'inclusion financière postale



Source: questionnaire sur l'inclusion financière postale, 2012

III. POINTS-CLÉS EN MATIÈRE D'INCLUSION FINANCIÈRE POSTALE

Grâce aux travaux actuellement menés sur le terrain et aux connaissances générales de l'UPU, nous avons pu établir une liste de facteurs de réussite et de défis en matière d'inclusion financière postale, lesquels ont été regroupés sous le terme «points-clés». Dans cette partie, les résultats du questionnaire seront analysés pour chacun de ces points-clés. Pour certains facteurs de réussite, des données statistiques ont pu être collectées grâce au questionnaire; pour d'autres, d'ordre qualitatif, tels que la volonté politique, des entretiens téléphoniques avec les opérateurs postaux ont été nécessaires pour combler le déficit d'information. Nous avons pu déterminer qu'à chaque facteur de réussite correspond un défi. Par exemple, si l'amélioration des systèmes informatiques est un facteur de réussite, l'absence de systèmes automatisés constitue probablement le principal obstacle au développement de services financiers postaux. Par conséquent, nous avons décidé de traiter les facteurs de réussite et les défis dans une même partie regroupant l'ensemble des points-clés en matière d'inclusion financière postale.

Bien entendu, en raison de la diversité des situations existantes, il est presque impossible d'effectuer une synthèse, par région et par niveau de revenu, des éléments à prendre en compte au moment de déterminer la capacité d'un opérateur postal à jouer un rôle moteur dans l'inclusion financière. Cependant, il existe un certain nombre de facteurs de réussite communs, auxquels correspondent autant de défis pour la poste, notamment dans les pays en développement.

A. Réseau

Le réseau est un élément de poids, tant pour établir des partenariats avec des prestataires de services financiers que pour développer de tels services en interne. Un opérateur postal qui disposerait d'un réseau présentant à la fois un bon niveau de connectivité et une forte densité en zone urbaine et en zone rurale serait idéalement placé pour jouer le rôle d'agent pour une institution financière ou proposer ses propres services financiers à un large éventail de la population.

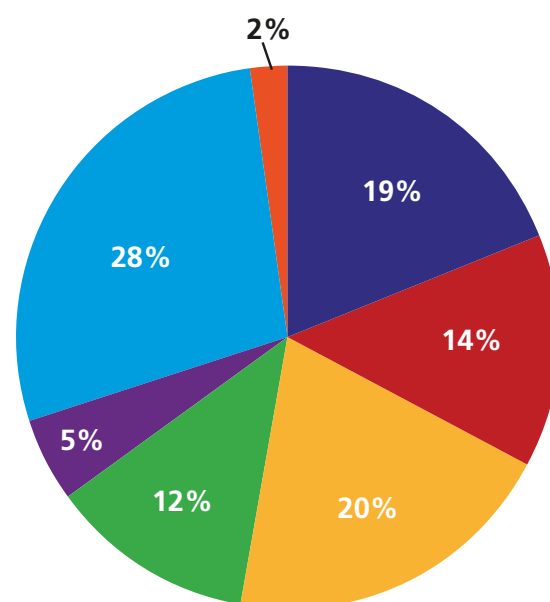
Les postes bénéficient d'un vaste réseau de points de contact, avec 662 000 bureaux de poste dans le monde. Comme l'illustre la figure 18, l'Asie du Sud, l'Asie de l'Est et le Pacifique sont les régions du monde totalisant le plus grand nombre de bureaux de poste. En revanche, l'Afrique subsaharienne est mal desservie: elle ne regroupe que 2% des points de contact postaux de la planète alors qu'elle abrite près de 12% de la population mondiale.

1. Densité

L'UPU n'a pas établi de norme concernant la densité du réseau postal. Cependant, dans le monde, on dénombre en moyenne un bureau de poste pour 10 000 habitants. Une analyse par continent de la densité postale (voir graphiques plus bas) révèle néanmoins d'importantes disparités qui reflètent le niveau de développement postal de chaque région. La densité postale peut être exprimée par rapport à la population (nombre d'habitants pour un bureau de poste) ou par rapport à la superficie couverte (nombre de km² couverts par bureau de poste), cette dernière option permettant d'évaluer la proximité géographique des services postaux.

La densité postale moyenne est estimée à un bureau de poste pour 206 km², selon les données de

Figure 18 – Part du réseau postal détenue par chaque région

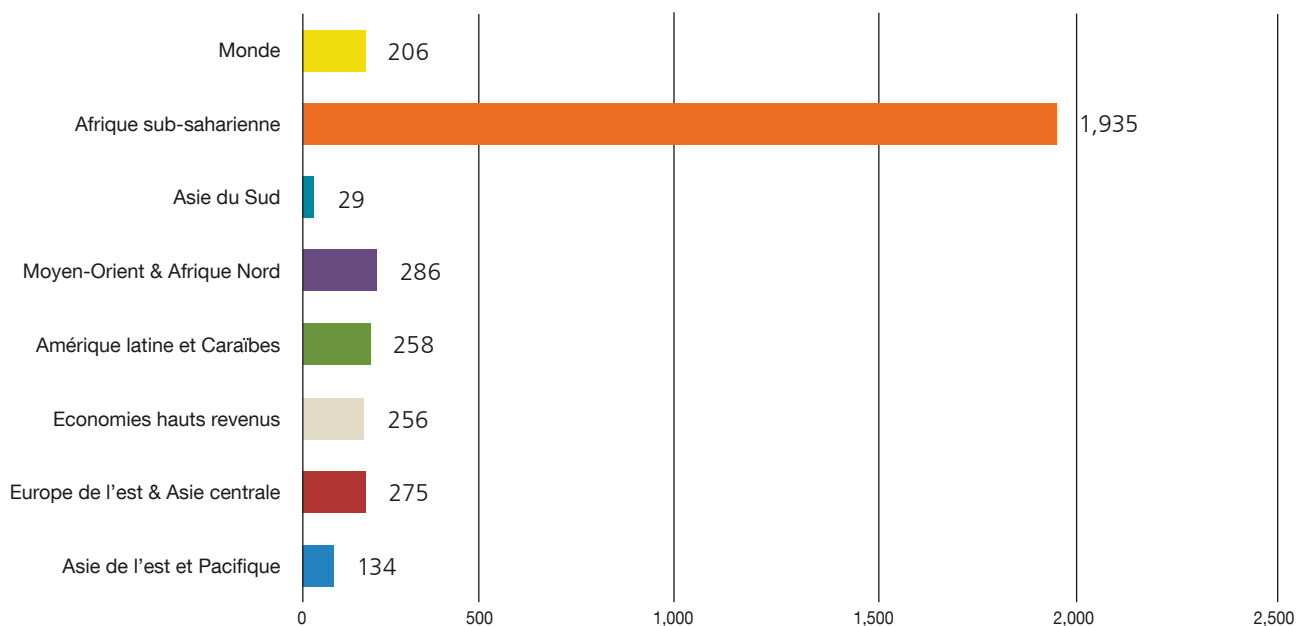


Pays	Nombre d'offices postaux	En %
Asie orientale et Pacifique	122'104	19%
Europe orientale & Asie centrale	85'799	14%
Economies à haut revenus	127'628	20%
Amérique latine et Caraïbes	79'184	12%
Moyen-Orient et Afrique du Nord	30'730	5%
Asie du Sud	177'872	28%
Afrique sub-saharienne	12'526	2%

Source: UPU, 2011²⁵

²⁵ Les données relatives à la Chine ont été révisées afin de refléter le nombre de bureaux de poste en 2010.

Figure 19 – Densité postale par rapport à la superficie couverte (nombre de km² couverts en moyenne par un bureau de poste permanent)



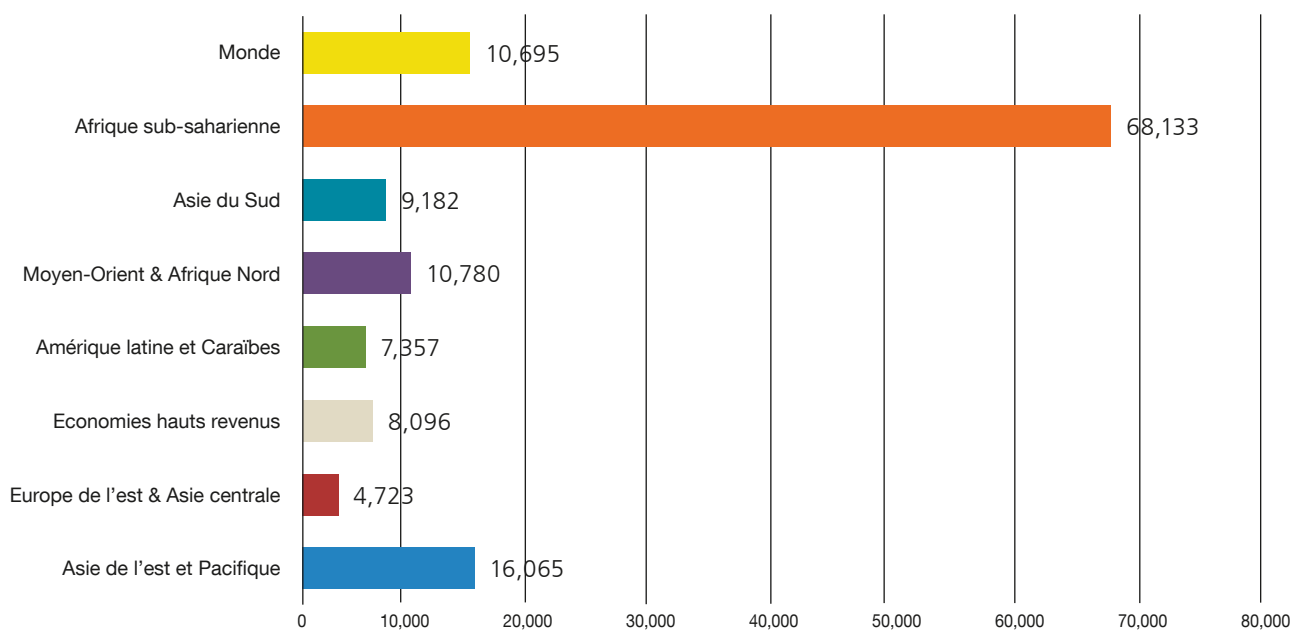
Remarque: bien que ces données soient issues des statistiques officielles de l'UPU, le présent rapport se base sur les régions définies par d'autres institutions internationales œuvrant à l'inclusion financière, telles que la Banque mondiale, le CGAP et l'Alliance pour l'inclusion financière, afin de faciliter les comparaisons avec d'autres études. Ce fait peut expliquer certaines divergences avec les données officielles de l'UPU.

Source: UPU, 2011 et indicateurs du développement dans le monde, 2010

2010. La région ayant la meilleure couverture est sans conteste l'Asie du Sud (un bureau de poste pour 29 km²) suivie, dans une moindre mesure, de l'Asie de l'Est et du Pacifique (un bureau de poste pour 134

km²). Dans ces régions, le réseau est bien plus dense que dans les pays à revenus élevés (256 km²). A l'extrême opposé se trouve l'Afrique subsaharienne, région présentant le réseau postal le moins dense (un

Figure 20 – Densité postale par rapport à la population (nombre moyen d'habitants pour un bureau de poste permanent)



Source: UPU, 2011 et indicateurs du développement mondial, 2010

bureau de poste pour 1935 km²). Aussi surprenant que cela puisse paraître, les autres régions ont des résultats très proches les uns des autres, avec une densité postale se situant entre 250 et 280 km² couverts par bureau de poste permanent. Cependant, les moyennes régionales peuvent être trompeuses en raison de cas particuliers. Prenons l'exemple de l'Afrique subsaharienne: dans certains grands pays d'Afrique centrale ayant un réseau postal peu développé, le territoire couvert par un bureau de poste peut être immense. C'est notamment le cas au Tchad (30 000 km²), en Centrafrique (25 000 km²) et en République démocratique du Congo (19 500 km²). Cependant, dans d'autres pays plus riches, tels que l'Afrique du Sud ou le Kenya, la superficie du territoire moyen couvert se situe bien en dessous de la barre des 1000 km². L'Asie du Sud présente, pour sa part, une densité très uniforme. En effet, le réseau postal est étonnamment homogène dans l'ensemble des pays de la région: la densité moyenne est estimée à 21,20 km² en Inde, à 13,85 km² au Sri Lanka et à 14,57 km² au Bangladesh. Même au Pakistan, pays présentant pourtant le réseau le moins dense de la région, le territoire couvert par un bureau de poste est de seulement 66,15 km². Cette régularité est en partie liée à des raisons historiques communes aux pays d'Asie du Sud.

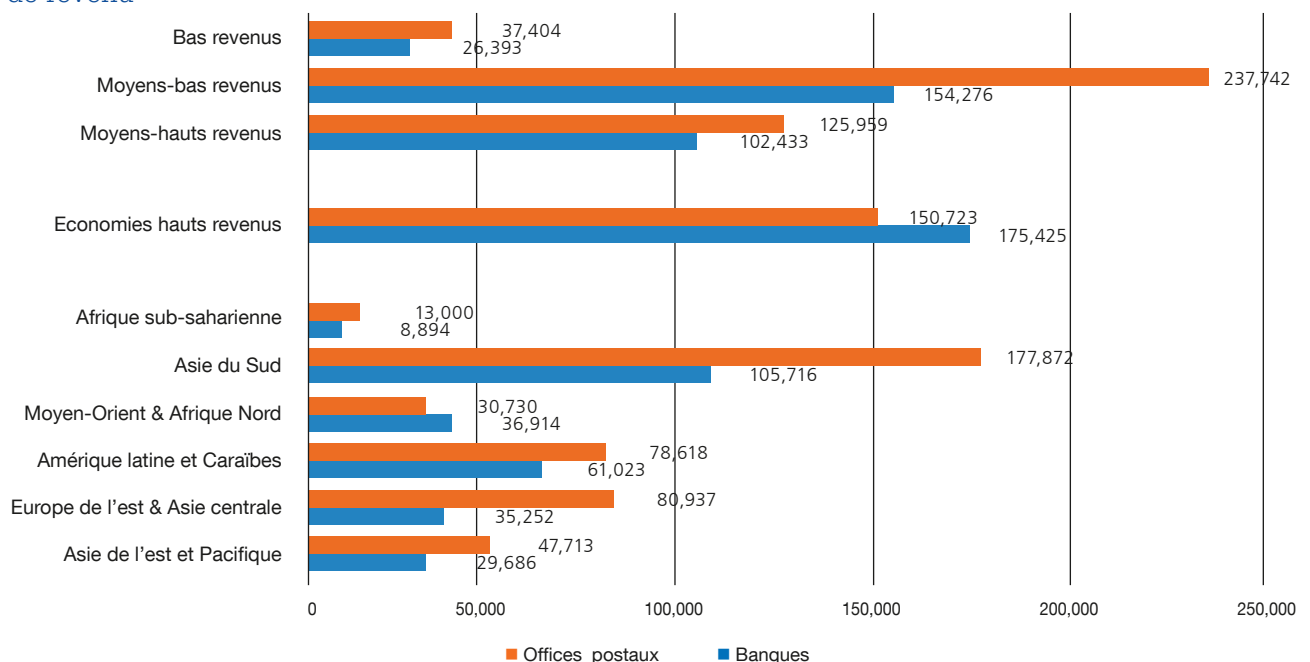
En ce qui concerne le nombre d'habitants couverts par un bureau de poste, le classement est un peu différent. La région Europe de l'Est/Asie centrale, qui regroupe des pays peu peuplés mais ayant un vaste territoire, se place en tête avec, en moyenne, un bureau de poste pour moins de 5000 habitants.

L'Afrique subsaharienne n'est pas aussi bien placée avec une densité de 68 000 habitants par bureau de poste, soit six fois la moyenne mondiale (10 695 habitants par bureau de poste). Ici encore, les résultats sont faussés par des cas particuliers; néanmoins, le réseau postal en Afrique subsaharienne reste assez peu développé en général, car les opérateurs postaux de cette région ont connu d'importantes difficultés financières.

La densité du réseau postal ne se mesure pas uniquement au nombre de bureaux de poste. Elle dépend également de leur répartition homogène sur l'ensemble du territoire. Malheureusement, il est difficile d'évaluer le nombre de personnes vivant à proximité d'un bureau de poste. A l'avenir, il pourrait être intéressant d'étudier quel pourcentage de la population vit à moins de 10 km d'un point de contact postal, par exemple, et de comparer les résultats obtenus à ceux d'autres prestataires de services.

Le graphique ci-dessous révèle que, dans l'ensemble des pays en développement (pays à faible revenu et pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et de la tranche supérieure), la poste possède une infrastructure beaucoup plus importante que les banques. Dans ce graphique, tous les bureaux de poste permanents ont été pris en compte, même ceux qui ne sont pas pourvus en personnel par l'opérateur postal. Dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, l'écart est de taille. En effet, dans ces pays, les opérateurs postaux possèdent un réseau 50% plus dense que le secteur bancaire, toutes banques confondues. La poste indienne, avec ses 155 000 points de contact, compte, il est vrai pour une

Figure 21 – Nombre de bureaux de poste et nombre de succursales bancaires par région et par niveau de revenu

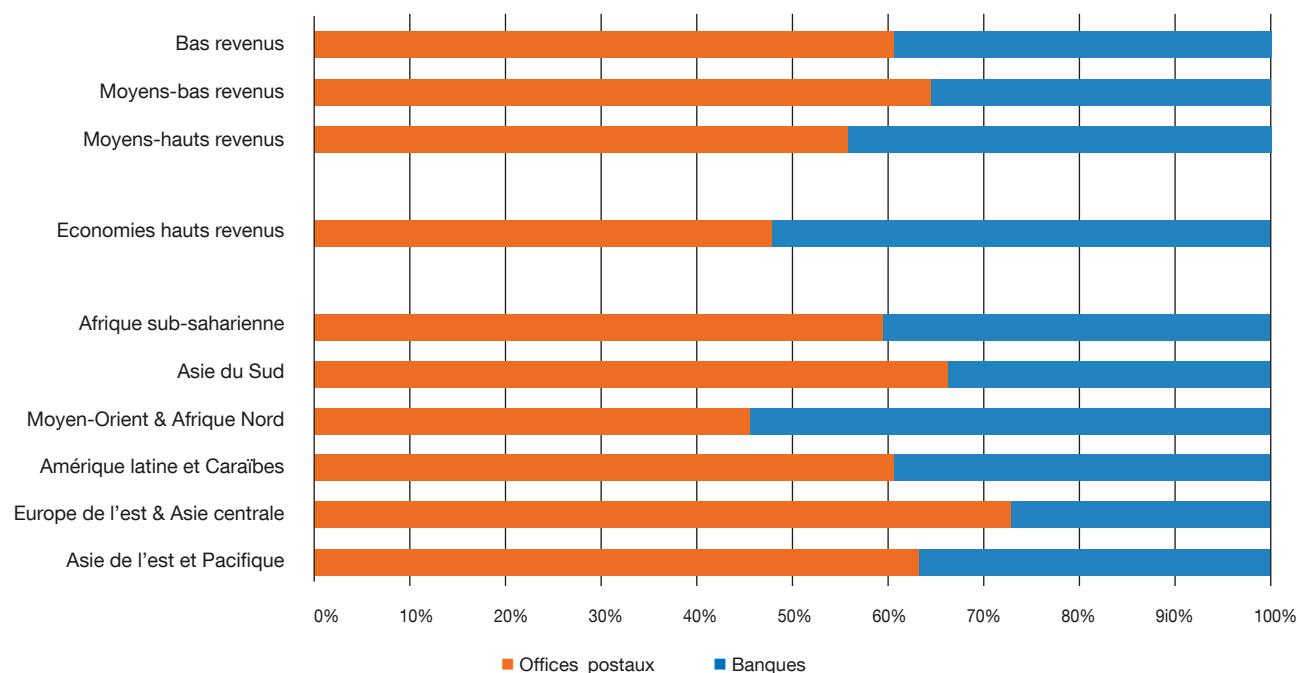


Source: UPU, 2011 et Fonds monétaire international (FMI), 2010

grande part dans cet écart. Il n'en reste pas moins que, sur le plan mondial, la poste possède plus de points de contact que toutes les banques réunies. Dans de nombreux pays, le secteur bancaire ne dispose pas d'un réseau intégré: tous les points de contact bancaires n'étant pas équipés de systèmes de transactions nationaux, les différentes banques ne peuvent pas forcément communiquer entre elles. La densité du réseau postal apparaît alors comme un

postal est très peu développé, notamment au sud du Sahara où l'on ne compte que 12 526 bureaux de poste. Qui plus est, le secteur financier en Afrique subsaharienne commence à peine à s'intéresser à la vente au détail, ce qui explique son faible nombre de succursales bancaires par rapport à d'autres régions. En effet, il existe moins de 9000 succursales bancaires dans cette région, ce qui équivaut à peine à 15% du réseau bancaire de la région Amérique latine/Caraïbes

Figure 22 – Comparaison par région et niveau de revenu du nombre moyen de bureaux de poste par rapport au nombre de succursales bancaires



Source: UPU, 2011 et FMI, 2010

avantage comparatif de la poste par rapport aux autres prestataires de services financiers, lesquels peuvent tirer parti de cet atout grâce à des partenariats avec l'opérateur postal. Les missions sur le terrain réalisées au Brésil, en Ethiopie, au Kenya, au Mali, au Maroc, en Ouganda, en République démocratique populaire lao et en Tanzanie, dans le cadre du présent rapport, ont révélé que, dans tous ces pays, le réseau postal était le principal facteur qui poussait ou pousserait les prestataires de services financiers à établir des partenariats avec la poste.

Le réseau postal est plus dense que le réseau bancaire dans les régions suivantes: Amérique latine/Caraïbes, Europe de l'Est/Asie centrale, Asie du Sud et Asie de l'Est/Pacifique. La prédominance de la poste est particulièrement marquée dans ces trois dernières régions, le réseau postal y étant 50% plus vaste que le réseau bancaire, toutes banques confondues.

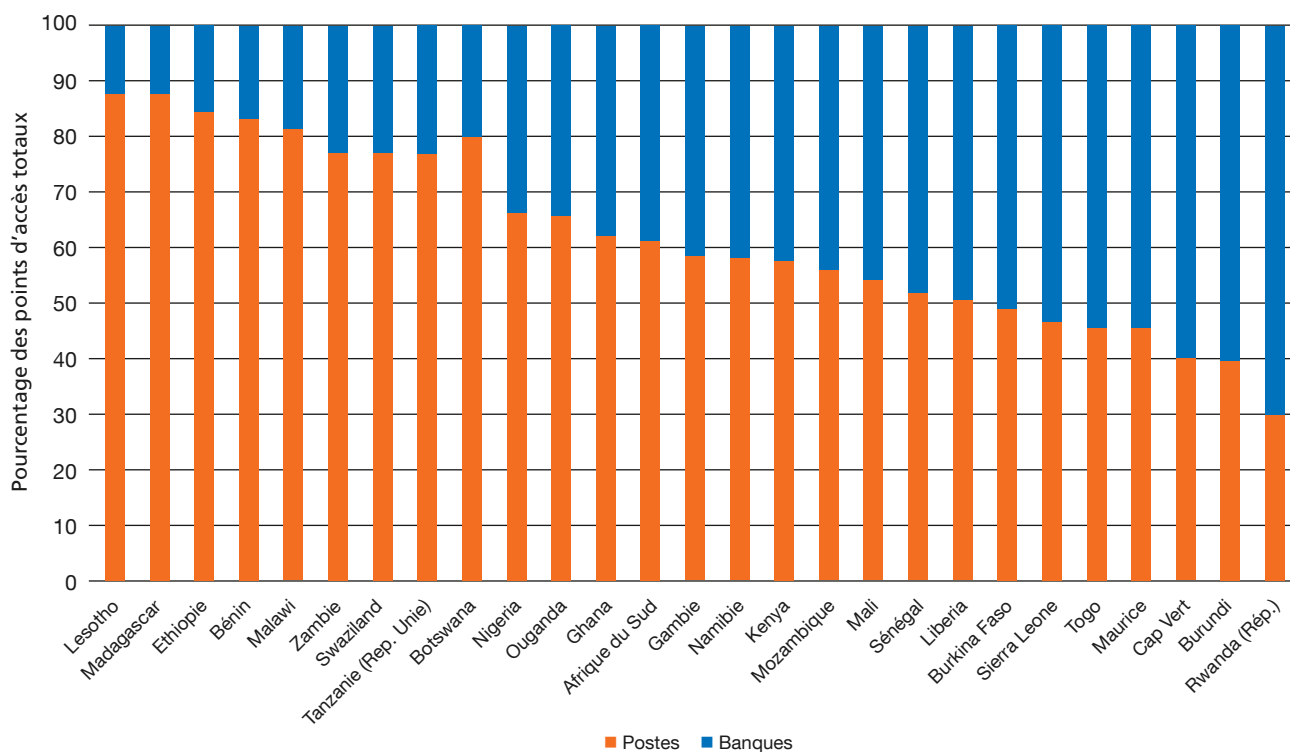
Au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, la poste possède légèrement moins de points de contact que les banques (45% contre 55%). En Afrique, le réseau

(comparable en superficie mais légèrement moins peuplée). Dans une grande partie de l'Afrique subsaharienne, le réseau bancaire est très éparé et principalement concentré dans les zones urbaines. Ce constat nous pousse à nous intéresser à un autre paramètre: la présence en milieu rural.

Les facteurs étudiés plus haut permettent d'évaluer la densité. Cependant, si les banques sont principalement concentrées dans les zones urbaines, leur réseau peut sembler dense malgré une faible couverture en zone rurale. C'est notamment le cas en Afrique subsaharienne où la concentration en succursales bancaires dans les grandes villes est souvent proche de 50% (voir graphique ci-dessus). En revanche, une étude de l'UPU réalisée par Joëlle Toledano et José Ansón a démontré que, en Afrique subsaharienne, 80% des bureaux de poste se trouvaient en zone rurale, loin des trois plus grandes villes des pays²⁶.

²⁶ Joëlle Toledano et José Ansón (éd.), *Postal Economics in Developing Countries: Posts, Infrastructure of the 21st Century?*, UPU, 2008.

Figure 23 – Réseau bancaire et réseau postal dans les zones rurales d'Afrique subsaharienne: répartition des points d'accès par pays



Source: UPU 2011

Malgré cette forte présence, il a été constaté une fermeture des bureaux de poste dans les pays les moins avancés en matière d'inclusion financière postale. En 2000, on recensait 15 000 bureaux de poste en Afrique subsaharienne; 12 ans plus tard, il n'en restait plus que 12 600.

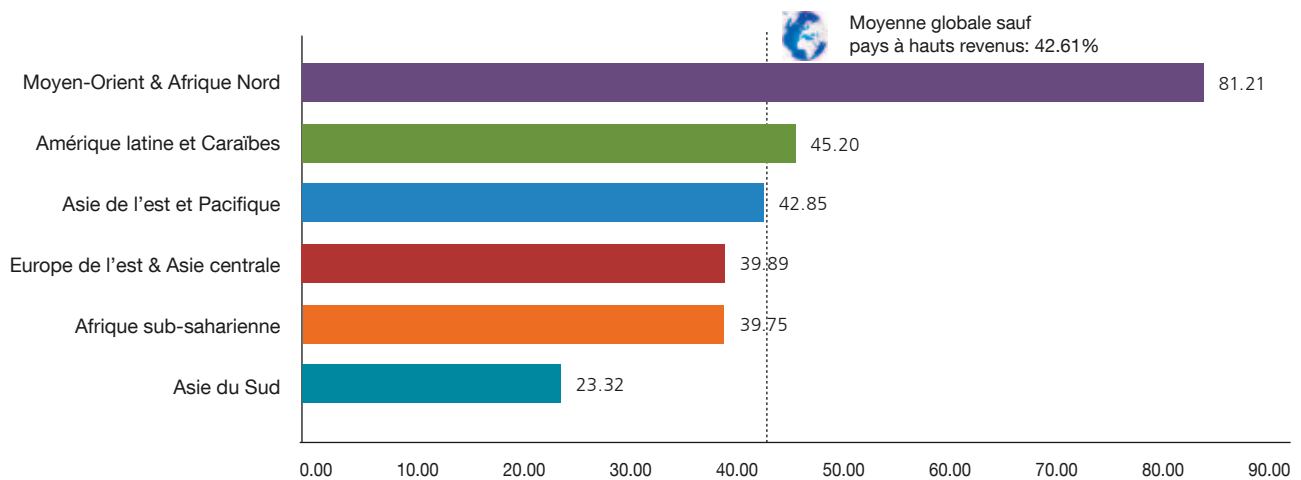
Cette situation est en grande partie due aux pertes subies par les opérateurs postaux, que les Etats essaient de compenser par une réduction des coûts et la fermeture de bureaux de poste plutôt que par l'accroissement des recettes (par ex., diversification de l'offre postale pour y inclure des services financiers). Il convient toutefois de souligner que, dans la plupart des pays en développement, l'Etat doit faire face à de sévères restrictions budgétaires. Les gouvernements sont contraints de faire des choix drastiques en matière de dépenses. Or, le secteur postal constitue rarement une priorité à court terme, contrairement à l'éducation ou à la santé par exemple. Seule une stratégie de renforcement du secteur postal sur le long-terme, faisant, par exemple, partie d'un programme gouvernemental sur l'inclusion financière, permettra d'obtenir le financement nécessaire pour inverser la tendance et rénover le réseau postal. Le ministère de tutelle et le Ministère des finances devraient établir un budget réaliste pour mener à bien une réforme du secteur postal, laquelle peut entraîner des coûts élevés mais également avoir des répercussions considérables en matière d'inclusion financière.

Pour conclure sur ce point, on constate non seulement que la poste possède un réseau plus dense, mais également qu'elle est plus présente en zone rurale que le secteur bancaire, toutes banques confondues. Cependant, des investissements sont nécessaires pour mettre les opérateurs à niveau et utiliser leur réseau comme point de départ pour la prestation de services en zone rurale. Il s'agit d'une question à laquelle les gouvernements et les donateurs peuvent réfléchir ensemble.

2. Connectivité

En ce qui concerne les services financiers postaux, le réseau est aussi important que le niveau de connectivité entre ses points de contact. Si la poste possède de nombreux points de contact mais que ceux-ci ne sont pas reliés les uns aux autres ou qu'il n'existe aucun système permettant de communiquer l'information entre le siège et les bureaux isolés, alors son réseau ne présente que peu d'intérêt. Aujourd'hui, la technologie permet de connecter des endroits isolés pour un coût raisonnable. Les frais à engager pour atteindre un niveau de connectivité minimal en zone rurale dépendent de l'infrastructure de télécommunication et du cadre réglementaire de chaque pays. L'investissement de départ peut être relativement faible et se limiter, par exemple, à l'achat de quelques paraboles pour une connexion par satellite (Gabon), de terminaux de paiement électronique GSM (Kenya), de clés 3G permettant de

Figure 24 – Proportion de bureaux de poste ayant une connexion à un réseau électronique (en pourcentage)



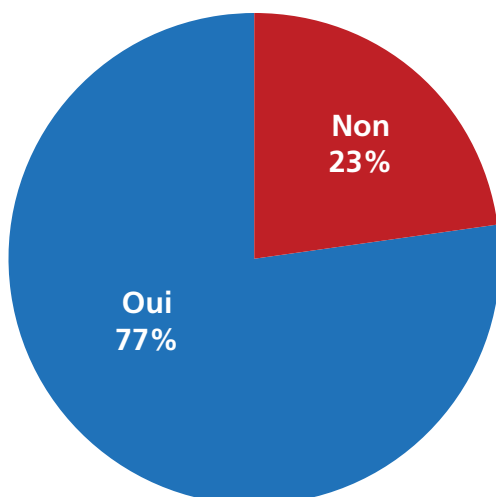
Source: UPU, 2011

connecter les ordinateurs à Internet (République démocratique lao) ou de téléphones portables permettant de rendre les produits financiers mobiles de la banque postale accessibles depuis les bureaux de poste (Tanzanie). En revanche, les coûts récurrents peuvent être relativement élevés, notamment dans le cas d'une connexion par satellite ou par modem GSM. Dans certains pays, un monopole existe encore dans le secteur des télécommunications et la location de capacité peut se révéler onéreuse. Une première étape vers l'inclusion financière postale peut être, dans certains cas, l'amélioration de la connectivité du réseau postal. Sans connectivité, un partenariat avec un prestataire de services financiers consiste simplement en l'utilisation de l'infrastructure immobilière et non en la mise à profit d'un réseau fonctionnel permettant à la poste de proposer des produits financiers. De plus, si l'opérateur postal

souhaite développer ses propres services financiers, alors l'amélioration de la connectivité du réseau est cruciale. En effet, un système automatisé pour les dépôts, les prêts ou les assurances ne pourra que renforcer la qualité du service et la gestion du risque. La connectivité est capitale en matière d'épargne et de dépôt, puisque les bureaux de poste proposant de tels services doivent être en capacité d'obtenir des informations en temps réel sur les comptes afin de limiter les risques opérationnels (p. ex., un client ne retirant plus d'argent qu'il n'en dispose sur son compte).

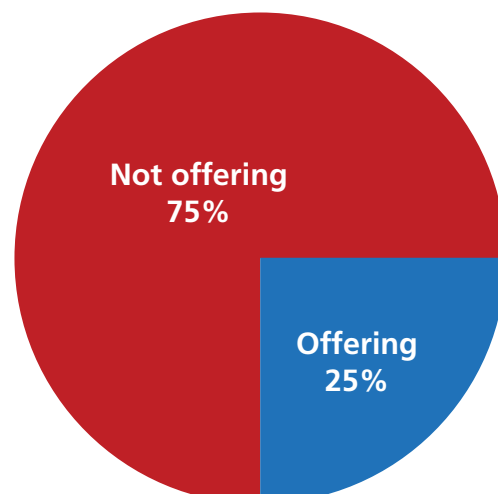
Le graphique ci-dessus révèle qu'environ 43% des bureaux de poste permanents dans le monde sont connectés à un réseau électronique. Sur ce point, il convient de souligner le retard de l'Asie du Sud, où le taux de connectivité est de seulement 23%. En réalité, en Inde, qui est le plus grand pays de la région, seuls

Figure 25 – Utilisation de l'ensemble du réseau



Source: questionnaire sur l'inclusion financière postale, 2012

Figure 26 – Bureaux de poste auxiliaires proposant des services financiers



Source: questionnaire sur l'inclusion financière postale, 2012

8% des bureaux de poste sont connectés à Internet. Cependant, cette situation pourrait rapidement évoluer, étant donné que l'Inde, le Pakistan et le Bangladesh sont en train d'investir massivement dans l'automatisation des processus et l'amélioration de la connectivité hors des grandes villes. À l'inverse, la région Moyen-Orient/Afrique du Nord présente un niveau de connectivité exceptionnellement bon par rapport au reste du monde.

3. Pleine utilisation du réseau

a. Bureaux de poste entièrement équipés mais sous-exploités

Malheureusement, la plupart des opérateurs postaux n'utilisent pas la totalité de leur réseau pour la prestation de services financiers. Le graphique ci-dessous montre que 23% des opérateurs postaux proposant des services financiers ne le font pas dans l'ensemble de leurs bureaux de poste pour ce faire. Qui plus est, les bureaux qui ne proposent pas de tels

bureaux de poste auxiliaires proposent des services financiers. Les bureaux auxiliaires étant très présents en zone rurale, ils semblent être une solution permettant d'augmenter le nombre de points d'accès pour les populations défavorisées y habitant. Cependant, ces bureaux sont souvent les moins bien connectés et les moins équipés du réseau postal, et les employés y travaillant sont souvent les moins bien formés à l'outil informatique. Même dans des pays où le réseau postal a été modernisé, tels que le Brésil, les bureaux auxiliaires sont sous-équipés. Cette situation évolue légèrement car les opérateurs postaux commencent à utiliser l'ensemble de leurs bureaux de poste entièrement équipés. L'étape suivante sera donc l'utilisation des bureaux auxiliaires. Par exemple, au Brésil, une fois les 6000 bureaux de poste de l'opérateur connectés et familiarisés avec la prestation de services financiers, la poste a lancé un nouveau projet consistant à proposer, en plus de la réception des courriers et de la vente de timbres, des services

Etude de cas no 7 – Utilisation des bureaux auxiliaires pour élargir géographiquement l'offre de services financiers au Brésil

Au Brésil, la poste et les autorités locales ont passé un accord pour mettre en place des points de contact externalisés proposant des services postaux de base (lettres simples, télégrammes, colis sans valeur déclarée). Avec la mise en œuvre des services Banco Postal dans ces bureaux externalisés, Banco do Brasil disposera de points de contact locaux pour réaliser les opérations bancaires de base suivantes: paiements de factures, vérification des relevés de compte et ouverture de comptes bancaires. Cela signifie que les bureaux auxiliaires seront améliorés de manière à pouvoir offrir des services de prêts, d'épargne et de dépôt pour le compte de Banco do Brasil.

Source: Correios do Brasil

services sont le plus souvent isolés ou en zone rurale, c'est-à-dire dans des endroits où le besoin en services financiers est plus important étant donné l'absence d'autres prestataires de services financiers. Les postes doivent donc faire face à un défi de taille. Pour mieux exploiter leur réseau, il leur faut tout d'abord relier ces bureaux sous-exploités au réseau électronique et former leur personnel à la prestation de services financiers. Ces étapes peuvent se révéler compliquées car le personnel de ces bureaux de poste se compose souvent d'une seule personne, le receveur, qui remplit toutes les fonctions. Envoyer le receveur en formation nécessite alors de fermer temporairement le bureau de poste.

Les pays ayant répondu au questionnaire ont principalement invoqué les raisons suivantes pour expliquer cette sous-exploitation de certains bureaux de poste entièrement équipés: la sécurité et la connectivité (Jamaïque), une faible fréquentation (Mozambique, Nigéria, Sao Tomé-et-Principe), des problèmes logistiques (Ghana) et des investissements très coûteux en zone rurale (Tanzanie).

Dans le monde, moins de la moitié (46%) des

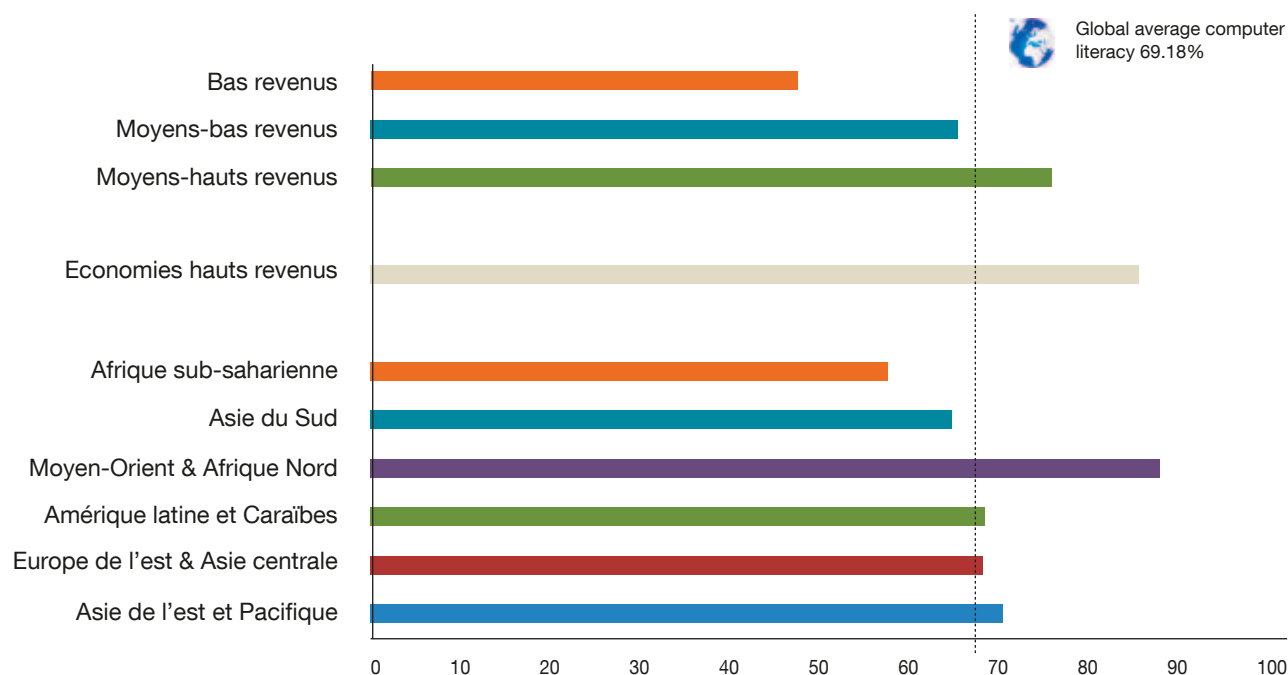
financiers dans ses 8000 bureaux auxiliaires (le plus souvent des petits commerces situés dans des régions reculées).

L'utilisation de l'ensemble du réseau, qui constitue aujourd'hui un défi, pourrait bientôt devenir un atout pour les postes.

B. Personnel

Outre son réseau, la poste peut faire de son personnel un autre point fort. Ce dernier peut être un atout comme un handicap pour un opérateur postal. Le secteur postal offre souvent moins d'avantages professionnels que le secteur bancaire, dont les employés bénéficient de meilleurs traitements que les fonctionnaires, notamment dans les pays en développement (p. ex., en Ouganda). Dès lors qu'il est demandé au personnel d'effectuer des opérations bancaires, cette différence devient un problème majeur. Pour certains des exemples les plus réussis de mise en place de services financiers, comme le Brésil ou le Maroc, ce point s'est révélé particulièrement épineux. En effet, les salariés et les syndicats ont

Figure 27 – Niveau de connaissances en informatique du personnel de la poste (par niveau de revenu et par région)



Remarque: le graphique ci-dessus reflète le niveau de connaissances en informatique de l'ensemble du personnel (guichetiers et autres) évalué par l'opérateur postal. Cependant, dans certains cas, il se peut qu'il y ait eu une confusion et que certains pays n'aient pris en compte que le niveau de connaissances informatiques du personnel de guichet.

Source: questionnaire sur l'inclusion financière postale, 2012

mené une série d'actions en justice et de grèves pour réclamer les mêmes avantages que leurs homologues du secteur bancaire. Il s'agit d'une question-clé que l'opérateur postal doit traiter bien avant le lancement d'un quelconque projet lié à la prestation de services financiers. Cependant, dans certains pays, tels que l'Inde, la situation est différente: être salarié de la poste est synonyme de stabilité de l'emploi et de réussite sociale. De plus, en Inde, le salaire des employés de bureau et des agents administratifs de la poste est plus élevé que dans le secteur privé (ce qui n'est pas le cas des cadres intermédiaires et supérieurs). Pour l'opérateur postal, il est problématique de ne pas réussir à attirer et à retenir des employés compétents dans le domaine bancaire. Cette difficulté se présente également pour l'informatique et les finances, deux départements-clés dans le fonctionnement de la poste pour lesquels il est nécessaire de disposer de personnel hautement spécialisé.

En ce qui concerne le personnel, neuf indicateurs sont à prendre en compte pour déterminer la capacité d'un opérateur postal à participer à l'inclusion financière (voir ci-dessous).

1. Niveau de connaissances en informatique

De nos jours, les services financiers sont, en règle générale, gérés en temps réel. Ainsi, les services sont de meilleure qualité si le personnel de guichet sait

utiliser l'outil informatique. L'indicateur relatif au niveau de connaissance en informatique est donc essentiel, puisqu'il permet d'évaluer la capacité de la poste à proposer de nouveaux produits nécessitant l'automatisation des processus, qu'il s'agisse de ses propres produits ou de ceux d'un prestataire de services financiers partenaire. Dans le cadre du présent rapport, les connaissances en informatique font référence à la capacité d'utiliser des programmes de base tels que Word, Excel ou un des logiciels liés au système d'information de gestion utilisés dans les bureaux de poste. Le niveau de qualification des employés, que nous limitons pour les besoins du présent rapport aux connaissances en informatique, peut être un facteur décisif dans la négociation de partenariats. Les employés les plus jeunes ont tendance à avoir de solides bases en informatique et sont également très performants dans le service à la clientèle. En Colombie, une politique exigeant que les connaissances en informatique figurent parmi les conditions d'embauche a permis à l'opérateur postal d'atteindre un taux de maîtrise de l'outil informatique de 80%. Ce point a constitué un atout au moment d'établir un partenariat avec Bancolombia pour proposer des services financiers dans les bureaux de poste. La même démarche a été appliquée en Ouganda, il y a deux ans, dans le cadre d'un processus de restructuration visant à faire de Posta Uganda un prestataire de service de confiance.

Il convient de souligner les bons résultats de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient. En ce qui concerne cet indicateur, les postes de cette région ont un niveau de connaissance en informatique aussi élevé que celui des postes des pays développés. Cependant, la région Afrique du Nord/Moyen-Orient est celle dont les résultats sont les moins représentatifs. En effet, dans cette région, les pays qui ont répondu au questionnaire sont globalement ceux ayant les meilleurs résultats et les services financiers postaux les plus avancés de la région (Maroc, Tunisie, Liban, Yémen, notamment), alors que les opérateurs postaux les moins développés n'y ont pas répondu. Les résultats s'en trouvent donc faussés, ce qui peut expliquer ce niveau de connaissances en informatique exceptionnel. Les autres régions présentent toutes un niveau de connaissances en informatique oscillant entre 60% et 70%; l'Afrique subsaharienne se situe cependant légèrement en-dessous de cette fourchette (58%).

Néanmoins, avec l'avènement des transactions réalisées grâce aux terminaux de paiement électronique et aux téléphones portables, la question des compétences informatiques n'est plus aussi pertinente. En effet, pour proposer des services financiers utilisant ces technologies, des compétences informatiques poussées ne sont pas forcément nécessaires. Néanmoins, il faudra que le personnel au guichet possède des connaissances de base sur ces appareils. Le fait d'utiliser des technologies autres que l'ordinateur comme point d'accès dans les zones rurales est donc non seulement avantageux pour les usagers, mais correspond également mieux à l'infrastructure et aux compétences du personnel de la poste. C'est le cas en Tanzanie, où les employés des bureaux de poste qui ne sont pas équipés d'une

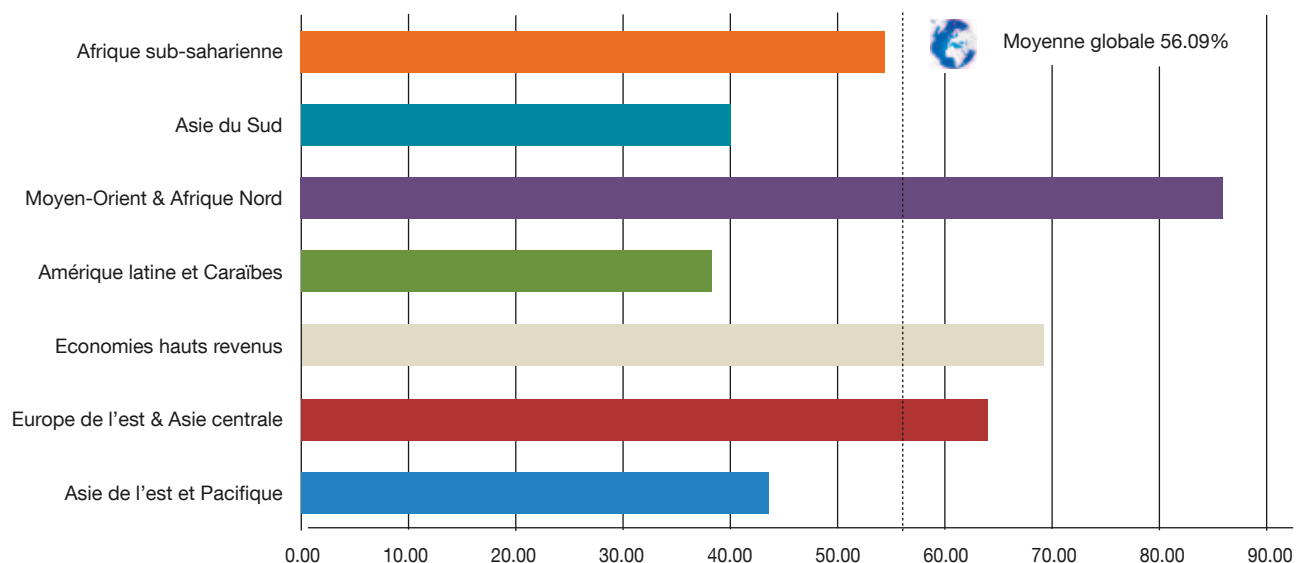
connexion au réseau peuvent, sous réserve de suivre une formation d'une journée, proposer les services bancaires mobiles de la banque postale et utiliser des terminaux de paiement électronique GPRS.

Le niveau de connaissances en informatique du personnel de guichet semble donc être essentiel pour l'inclusion financière. Cependant, le niveau de compétence des employés du département informatique est également important. En effet, il est souhaitable qu'un opérateur emploie suffisamment de salariés possédant un diplôme supérieur en informatique. Toutefois, dans la pratique, ce critère est rarement respecté: les postes ont des difficultés à recruter et à garder des personnes ayant de telles qualifications, les salaires proposés étant moins attractifs que dans le secteur privé. Cependant, ces compétences sont stratégiques pour pouvoir prendre des décisions pertinentes en matière d'investissement, notamment en ce qui concerne le développement d'applications et d'interfaces compatibles avec le système informatique utilisé par les banques partenaires. Au Bangladesh, par exemple, grâce à une équipe de développeurs internes compétents, l'opérateur postal a pu mettre en place son propre système électronique pour les transferts de fonds nationaux, qui a permis de relier ses bureaux de poste par téléphonie mobile.

2. Formation

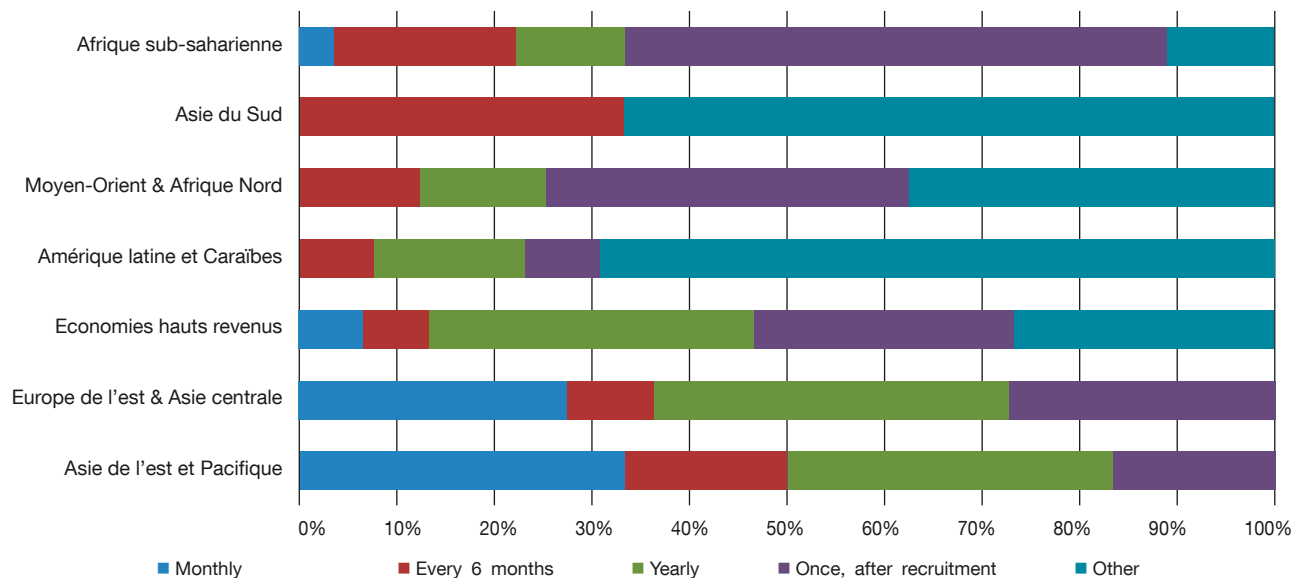
La qualité et le nombre des formations suivies par le personnel est un facteur important pour savoir si un opérateur est apte à proposer des services financiers. En général, dans les pays en développement, les employés de la poste sont formés lors de leur embauche, au tout début de leur carrière. Plusieurs opérateurs ont également créé des centres de

Figure 28 – Formations axées sur les services financiers postaux



Source: questionnaire sur l'inclusion financière postale, 2012

Figure 29 – Fréquence des formations axées sur les services financiers postaux



Source: questionnaire sur l'inclusion financière postale, 2012

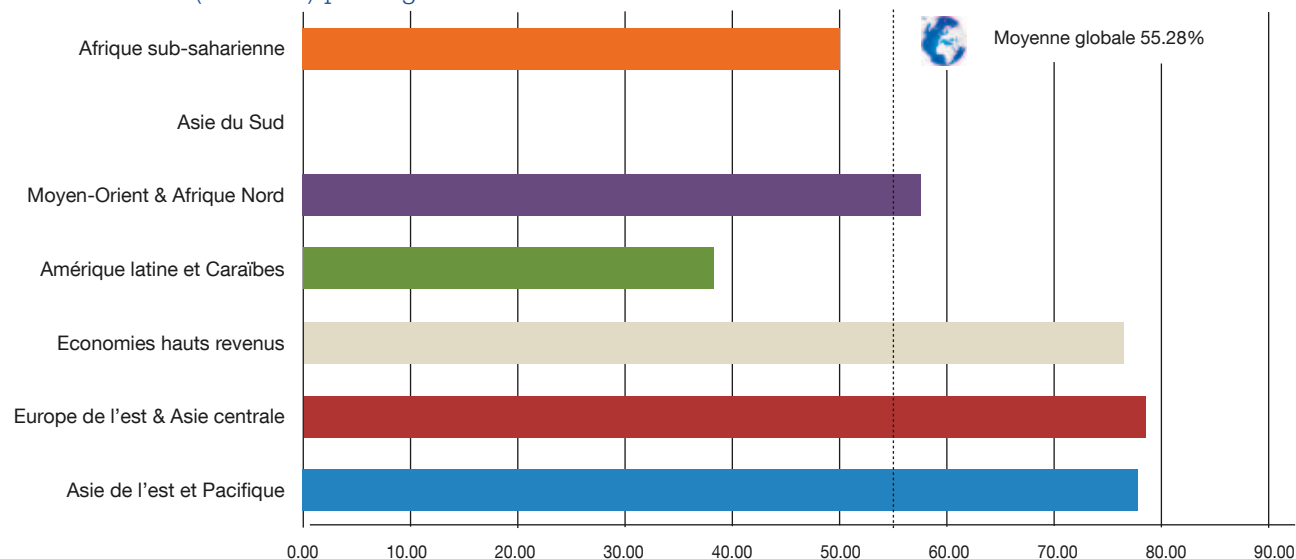
formation continue pour permettre à leurs salariés de tenir leurs compétences à jour au fil des ans. D'autres vont encore plus loin et proposent des formations spécialisées axées sur les services financiers. Cette dernière solution est la mieux adaptée.

La figure 28 montre que les régions de l'Afrique subsaharienne, de l'Europe de l'Est et de l'Asie centrale, et de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient mettent particulièrement l'accent sur la formation du personnel aux services financiers postaux. Ces

résultats concordent avec l'importance accordée aux services financiers postaux dans chacune de ces régions.

En Europe de l'Est et en Asie centrale, ainsi que dans la région Asie du Sud/Pacifique, des formations ont lieu très fréquemment: près d'un tiers des établissements postaux assurent chaque mois des formations axées sur les services financiers postaux. En Afrique subsaharienne, la fréquence des formations est relativement élevée (33% des postes organisent

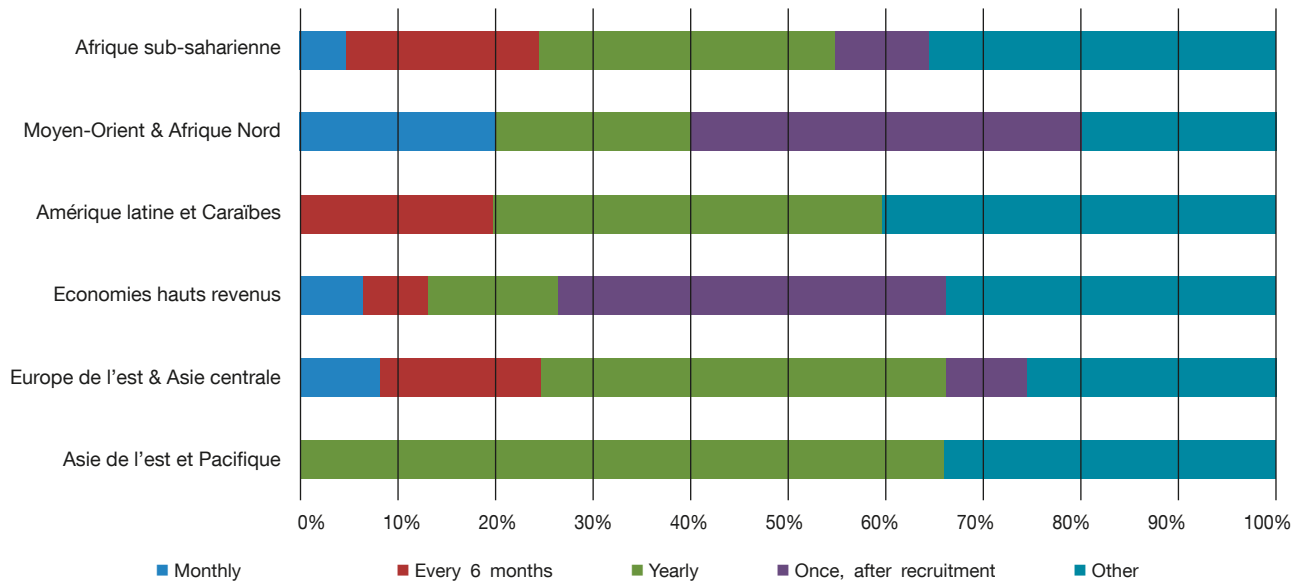
Figure 30 – Formations à la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT) par région



Remarque: en Asie du Sud, les pays ayant pris part au questionnaire mettent en œuvre des programmes de formation à la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, mais n'ont pas répondu aux questions correspondantes, ce qui explique ces résultats.

Source: questionnaire sur l'inclusion financière, 2012

Figure 31 – Fréquence des formations LBC/FT



Source: questionnaire sur l'inclusion financière postale, 2012

au moins une fois par an des formations axées sur les services financiers postaux), étant donné les restrictions budgétaires auxquelles sont soumis la plupart de ces opérateurs. Ce constat renforce l'idée que les services financiers postaux revêtent une importance particulière dans cette région. En Amérique latine, le niveau de formation est très faible, ce qui n'est pas surprenant puisque les services financiers postaux y sont peu développés.

La principale surprise concerne l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient, qui présentent de bons résultats pour les autres indicateurs ayant trait au personnel, mais se trouvent loin derrière les autres régions en ce qui concerne la fréquence des formations: seulement 25% des postes assurent une formation au moins une fois par an.

Dans certains pays d'Afrique subsaharienne, il a été constaté que le personnel formé à la prestation de services financiers par des institutions partenaires était parfois muté dans d'autres bureaux de postes. Ces mutations sont utilisées par l'administration pour éviter que les employés ne restent trop longtemps dans un même bureau de poste, ce qui pourrait entraîner des fraudes. Cette stratégie reflète avant tout à un manque de mécanismes de contrôle internes. Il en résulte un véritable sentiment de frustration pour les partenaires de la poste qui financent directement la formation du personnel et n'obtiennent qu'un faible retour sur investissement, car les guichetiers remplaçants ne connaissent pas les produits proposés par le partenaire.

3. Incitations financières destinées au personnel

Dans le cas où les services financiers entraîneraient des responsabilités supplémentaires pour le personnel,

ou encore si la poste souhaite mettre en place un nouveau produit ou motiver ses employés, il est important d'envisager de proposer des incitations financières. L'Asie du Sud nous donne un exemple concret des résultats auxquels ces incitations peuvent mener. Les postes bangladaise et pakistanaise ont récemment mis en place des services financiers mobiles. Selon une étude du CGAP, au Pakistan, ces services ont eu peu de succès. En revanche, le système électronique développé par la poste bangladaise pour les transferts de fonds nationaux a connu un essor considérable, notamment grâce aux incitations financières versées aux employés pour la promotion du produit qui ont favorisé l'adhésion rapide des clients. Concrètement, au Bangladesh, ces incitations ont pris la forme de commissions versées au receveur sur chaque transaction effectuée dans le bureau de poste dont il a la charge²⁷.

En Colombie, l'opérateur postal a mis en place un mécanisme d'incitation, visant à limiter la rotation du personnel, afin d'encourager les employés à proposer les produits Bancolumbia et a facilité la transition vers un mode de fonctionnement basé sur des partenariats. Dans ce partenariat, c'est la banque qui prend en charge les incitations financières (pour plus d'informations sur l'exemple colombien, voir le modèle d'activité 3e, partie II).

Associer des incitations individuelles et des incitations collectives à l'échelle du bureau de poste favorise l'émulation tout en garantissant la coopération entre les employés. En République démocratique lao, un mécanisme d'incitation proportionnel aux sommes d'argent traitées par les bureaux de poste a été mis

²⁷ Chris Bold, «The Bangladesh Post Office an unexpected source of branchless banking innovation», blog du CGAP, 2011.

en place. Cependant, les incitations sont versées à l'échelle régionale et non à chaque bureau de poste, ce qui réduit l'efficacité de ces mesures. L'institut lao d'épargne postale (Lao Postal Savings Institute) s'attache aujourd'hui à améliorer ce système en cherchant à attribuer les incitations financières aux bureaux de poste et aux guichetiers.

4. Service à la clientèle

Le marché des services financiers, contrairement au marché postal qui jusqu'à récemment était en situation de monopole dans de nombreux pays en développement, est fortement concurrentiel et les acteurs du secteur privé doivent miser sur la qualité du service pour attirer la clientèle. Si le service à la clientèle de la poste laisse à désirer et que les clients sont déçus, ils se tourneront vers d'autres prestataires. Contrairement aux autres indicateurs qui peuvent être mesurés, ou tout du moins estimés, sur la base de paramètres quantitatifs, la qualité du service à la clientèle est difficile à évaluer. Le manque d'enthousiasme et le faible montant des salaires des employés sont les principales causes de la qualité médiocre du service dans certains bureaux de poste. Une mission récente en Afrique de l'Est a révélé que les lacunes du service à la clientèle étaient l'une des raisons ayant poussé les banques postales à mettre fin à leur collaboration avec les bureaux de postes. Il est donc nécessaire que les ministres des postes soucieux de voir l'institution postale réussir dans le domaine financier tiennent compte de ce point. Les mesures de protection du consommateur permettraient également de se faire une idée sur cette question. Par exemple, le prochain questionnaire sur l'inclusion financière pourrait comporter des rubriques sur les procédures de règlement des différends et la transparence en matière de tarification.

5. Forte rotation du personnel

Pour que les employés soient réellement productifs, ils doivent rester pendant un certain temps dans un même service afin d'en maîtriser les processus et de pouvoir mettre en pratique les compétences qu'ils y ont acquises. Une forte rotation du personnel peut signifier que peu d'employés obtiendront des incitations financières pour lancer des initiatives dont ils ne verront pas personnellement l'aboutissement.

Par exemple, l'opérateur postal yéménite a confié craindre que la rotation du personnel ait des effets néfastes sur ses opérations, étant donné que le personnel formé à l'outil informatique se tourne vers des secteurs offrant une meilleure rémunération (tels que les télécommunications ou l'informatique).

Au Liban, pour éviter la rotation du personnel, l'opérateur postal a mis en place un système d'incitations financières. Les salaires comportent ainsi une part fixe et une part variable. La part variable dépend de la vente de certains produits «phares» dont

la promotion a été définie comme prioritaire par la direction.

6. Réticence au changement

L'une des difficultés majeures liées au développement des services financiers postaux est la réticence du personnel au changement. Pour le personnel, proposer de nouveaux services et produits financiers destinés aux personnes non bancarisées rime souvent avec l'idée d'une charge de travail supplémentaire, d'une augmentation du nombre de clients et de nouvelles compétences à acquérir. Or, pour certains employés, ces changements peuvent être difficiles à gérer. La réaction la plus classique est une certaine passivité, appelée réticence au changement. Dans le contexte postal, cette réticence apparaît souvent lorsque la direction décide de lancer des produits financiers dans des pays où jusqu'alors les postes ne proposaient que des services de courrier et de colis. Les cadres intermédiaires et les agents d'exploitation ont alors peur de prendre part à ces initiatives, notamment lorsqu'aucune mesure d'incitation n'a été prévue.

Pour surmonter cette difficulté, une solution qui a fait ses preuves consiste à assurer une formation à tous les niveaux et à communiquer sur les changements à venir pour que chacun se sente concerné. La direction de Poste Maroc a su parfaitement cerner ces enjeux et adopter une stratégie très intelligente afin de réduire la réticence du personnel au changement lors de la création de la banque postale. L'opérateur a mis en place une université postale trois ans avant le lancement officiel de la banque postale. Cette université comporte trois pôles, l'un d'eux étant exclusivement dédié aux activités bancaires. Le département bancaire a assuré la formation de chaque employé du groupe aux rudiments du métier (formation de trois jours). Cette introduction, associée à une stratégie de communication ciblant les syndicats et le personnel, a été capitale pour que l'idée d'une banque postale soit acceptée par tous.

7. Culture du résultat et évaluation au rendement

Dans certaines postes, la culture d'entreprise ne privilégie pas le rendement et les résultats. Lors de missions sur le terrain, cette situation a été perçue comme un obstacle à l'amélioration de l'inclusion financière, mais également au développement postal en général. En effet, dans la plupart des pays, les employés ne sont pas habitués à être évalués sur la base des objectifs atteints ou à s'investir dans leur travail plus que cela ne leur a été demandé.

En Serbie, en Tunisie et au Liban, il est évident que les opérateurs postaux ont pris d'importantes mesures pour se défaire de leur culture administrative historique et adopter une culture d'entreprise. Le terme «culture d'entreprise» est employé dans le présent rapport pour décrire un état d'esprit, partagé

par les employés et la direction, qui consiste en la réalisation d'objectifs prédéfinis et en la recherche constante d'améliorations pour rendre l'entreprise plus concurrentielle. Notons toutefois qu'elle n'est pas forcément liée au statut juridique de la poste: au Liban, la poste est une entreprise privée, alors qu'en Tunisie et en Serbie elle est détenue par l'Etat.

Si le fait de recruter du personnel jeune issu du secteur bancaire contribue en général à développer une culture d'entreprise, l'exemple de la Serbie, où la mise en place de services financiers n'a pas nécessité de faire appel à des renforts issus du secteur privé, prouve que les postes peuvent trouver en leur sein suffisamment de ressources pour acquérir un esprit d'entreprise.

8. Corruption

En raison des bas salaires dans le secteur public et notamment dans le domaine postal, ainsi que du manque d'efficacité des contrôles internes, la corruption est un problème majeur pour les postes de certains pays en développement. La corruption ou le détournement de fonds peuvent nuire au développement des services financiers, dans lesquels les sommes en jeu peuvent être considérables, car ils portent un coup au capital confiance de la poste et impliquent que celle-ci couvre les pertes causées par certains employés.

Même si de tels comportements se font de plus en plus rares, en particulier grâce à l'utilisation croissante des technologies de l'information qui permettent d'assurer le suivi des transactions, ils n'ont pas totalement disparu et certains exemples nous le prouvent. Au Pakistan, par exemple, la poste a perdu un contrat de plusieurs millions de dollars avec le gouvernement, qui consistait à verser des transferts conditionnels en espèces dans le cadre du Programme Benazir de soutien aux revenus (BISP) mis en place par l'Etat pour aider les populations les plus défavorisées. Plusieurs cas de malversation ont été constatés suite à des plaintes déposées par des bénéficiaires. Une enquête a révélé que 40% des paiements étaient volés par les employés de la poste pakistanaise. Le contrat relatif au programme BISP a donc été confié à une banque, qui veillera à ce que les versements soient effectués par voie électronique sur un compte auquel les bénéficiaires auront accès grâce à une carte. La corruption est un défi majeur que les postes du monde entier doivent surmonter si elles veulent conserver ou récupérer leur rôle d'intermédiaire digne de confiance dans la lutte contre l'exclusion financière.

9. Direction interne

Dans la plupart des exemples de réussite recueillis, l'intégration des services financiers dans l'offre de l'opérateur s'est faite à l'initiative d'un chef de file ou d'un groupe de décideurs de la poste. En Italie, Massimo Sarmi, président-directeur général de Poste

Italiane, a joué un rôle-clé dans la modernisation de l'opérateur postal et en particulier de BancoPosta, sa branche financière. Suite à son entrée en fonction en 2002, il a totalement réorganisé ce service financier postal archaïque et déficitaire pour le transformer en un acteur majeur de l'inclusion financière qui soit à la fois moderne et rentable.

L'inclusion financière postale n'est pas toujours considérée comme faisant partie du cœur d'activité de la poste. Ainsi, pour que les projets soient orientés dans cette direction, ils doivent souvent être portés par une personne dynamique, ayant une forte personnalité et des convictions. Afin de savoir si la poste peut contribuer à l'inclusion financière dans un pays, il est essentiel de déterminer s'il existe un chef de file ou un groupe de décideurs motivés par cette idée et si ces personnes ont une autorité suffisante pour mener le projet de réforme à bien.

Par exemple, au Mali, un nouveau PDG issu du secteur privé a été nommé à la tête de l'Office national des postes pour réorganiser cet opérateur sur le déclin. En 2011, après trois ans à ce poste, il a réussi à obtenir des changements de réglementation qui permettront à la poste de proposer à nouveau des services financiers, activité à laquelle elle avait mis fin depuis plus de 20 ans. Cet homme possède détermination et autorité, mais il a tout de même besoin d'un soutien extérieur pour surmonter la réticence au changement et faire en sorte que l'institution toute entière suive l'orientation qu'il a définie en vue de moderniser et de diversifier l'offre postale.

La Poste du Sénégal est un autre exemple pertinent: en 2002 et 2003, son ancien PDG, M. Iba Joseph Basse, a convaincu le Ministère des postes et celui des finances d'inclure la restructuration de l'opérateur postal dans deux projets de la Banque mondiale. L'un d'eux concernait une aide budgétaire destinée à soutenir une restructuration financière, l'autre une assistance technique visant à permettre à la poste de proposer des services financiers. Les résultats parlent d'eux-mêmes: La Poste du Sénégal a su mettre en place une structure indépendante, appelée Postefinances, qui est aujourd'hui un acteur majeur de l'inclusion financière dans le pays et sert de référence à de nombreux opérateurs en Afrique francophone.

C. Capacité financière

Parmi les facteurs de réussite déterminants, la capacité financière, qui englobe les ressources dont la poste dispose pour mener à bien ses activités financières ou postales, est probablement le plus important. Une poste générant des bénéfices est capable de financer les investissements nécessaires à une modernisation de base (mise à niveau du réseau, automatisation de l'ensemble des processus, recrutement de cadres intermédiaires compétents dans le domaine financier,

etc.). De plus, les postes ayant un bilan financier bénéficiaire ont généralement suffisamment de liquidités au sein de leur réseau pour couvrir l'ensemble des opérations financières effectuées pour leur propre compte ou pour celui d'un partenaire. Ainsi, la capacité financière est probablement le facteur de réussite principal en ce qui concerne les services financiers.

Cependant, dans de nombreux pays, la poste enregistre des pertes dans son cœur de métier, le courrier. Ces pertes sont tout d'abord imputables à une baisse du volume de courrier, laquelle a lourdement touché la plupart des opérateurs postaux du monde entier, mais également à l'absence d'orientation commerciale, aux problèmes d'efficacité et de gestion, et à l'absence de cadre stratégique prévoyant des mesures d'incitation adéquates. A cela s'ajoute l'obligation de service universel qui peut être coûteuse et qui est rarement compensée par le monopole dont bénéficie la poste, celui-ci étant peu effectif dans une économie concurrentielle. Les entreprises privées se concentrent sur le segment urbain, plus rentable, alors que l'opérateur désigné doit entretenir une infrastructure rurale coûteuse.

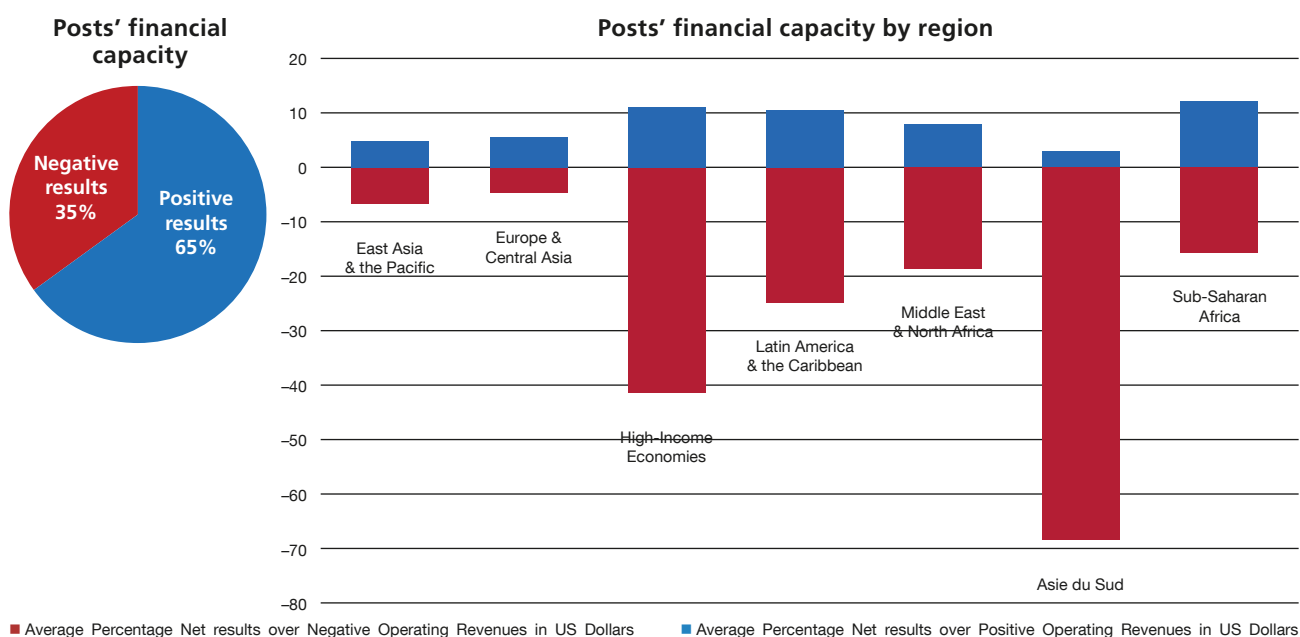
Le phénomène n'est pas récent dans certains des pays les moins avancés, où les postes présentent un déficit depuis plusieurs dizaines d'années. Il convient également de signaler que les difficultés financières de la poste peuvent aussi être liées à la séparation des télécommunications et des postes, qui faisaient auparavant partie d'une même institution gouvernementale, depuis plusieurs décennies. Dans la plupart des cas, la scission a eu lieu durant la vague de privatisation des années quatre-vingt et quatre-

vingt-dix. Cette scission a engendré un flot de décisions politiques qui ont eu un effet particulièrement négatif sur le développement postal. Par exemple, lorsque le processus de privatisation de la branche télécommunications a nécessité que les deux opérateurs soient séparés, les Etats ont souvent choisi d'affecter plus de passif au bilan d'ouverture de l'opérateur postal, de manière à augmenter la valeur de l'opérateur des télécommunications.

L'accumulation de pertes se traduit le plus souvent par de nombreuses dettes contractées envers les fournisseurs ou les partenaires. La poste se retrouve alors dans une situation critique, dans laquelle elle doit couvrir les dépenses prioritaires comme le versement des salaires avec de l'argent qui n'était pas destiné à cet effet, enfreignant ainsi la règle du cloisonnement financier des activités. Il convient également de souligner que certaines charges, telles que les retraites, pèsent sur la situation financière de certains opérateurs postaux. C'est pourquoi, en Tanzanie, le Ministère des finances a décidé de prendre en charge ces éléments de passif afin d'assainir la situation financière de l'opérateur postal.

Dans ces conditions, proposer des services financiers peut s'avérer complexe. Même s'il existe plusieurs modèles d'activité, la plupart, excepté le Modèle 0, prévoit que la poste effectue des transactions en espèces. De plus, les modèles d'activité les plus simples à mettre en œuvre sont ceux pour lesquels les bureaux de poste doivent disposer d'une trésorerie importante. Lorsqu'on analyse les raisons de l'échec de partenariats relatifs à l'inclusion financière, les problèmes de trésorerie sont récurrents.

Figure 32 – Bilan financier des opérateurs postaux



Source: UPU, 2010

Un autre obstacle lié à la capacité financière de l'opérateur est le caractère inadapté du système de comptabilité analytique voire, dans la plupart des cas, son absence. La poste n'est alors pas en mesure de se baser sur les coûts pour fixer le prix de ses produits, de négocier des accords avantageux sur le niveau de service ou sur les subventions octroyées par le gouvernement en compensation des coûts engendrés par l'obligation de service universel.

Bien des paramètres entrent en jeu en matière de capacité financière, mais les principaux restent le bilan financier et la trésorerie.

1. Bilan financier

Un résultat net négatif est généralement synonyme d'une accumulation de dettes qui engendrera des choix difficiles pour l'opérateur postal. Le graphique ci-dessous indique que 65% des opérateurs postaux sont rentables. La marge d'exploitation, c'est-à-dire les résultats d'exploitation divisés par les produits d'exploitation, est un bon indicateur de la capacité financière et du degré de rentabilité de l'opérateur.

La figure 32 ci-dessus indique le taux de rentabilité moyen par région pour les postes bénéficiaires (en bleu) ou déficitaires (en rouge). Au pied et au sommet de chaque colonne du graphique, des chiffres indiquent le nombre de pays dans lesquels l'opérateur postal a une marge nette négative (en rouge, en bas) ou positive (en bleu, en haut). Il

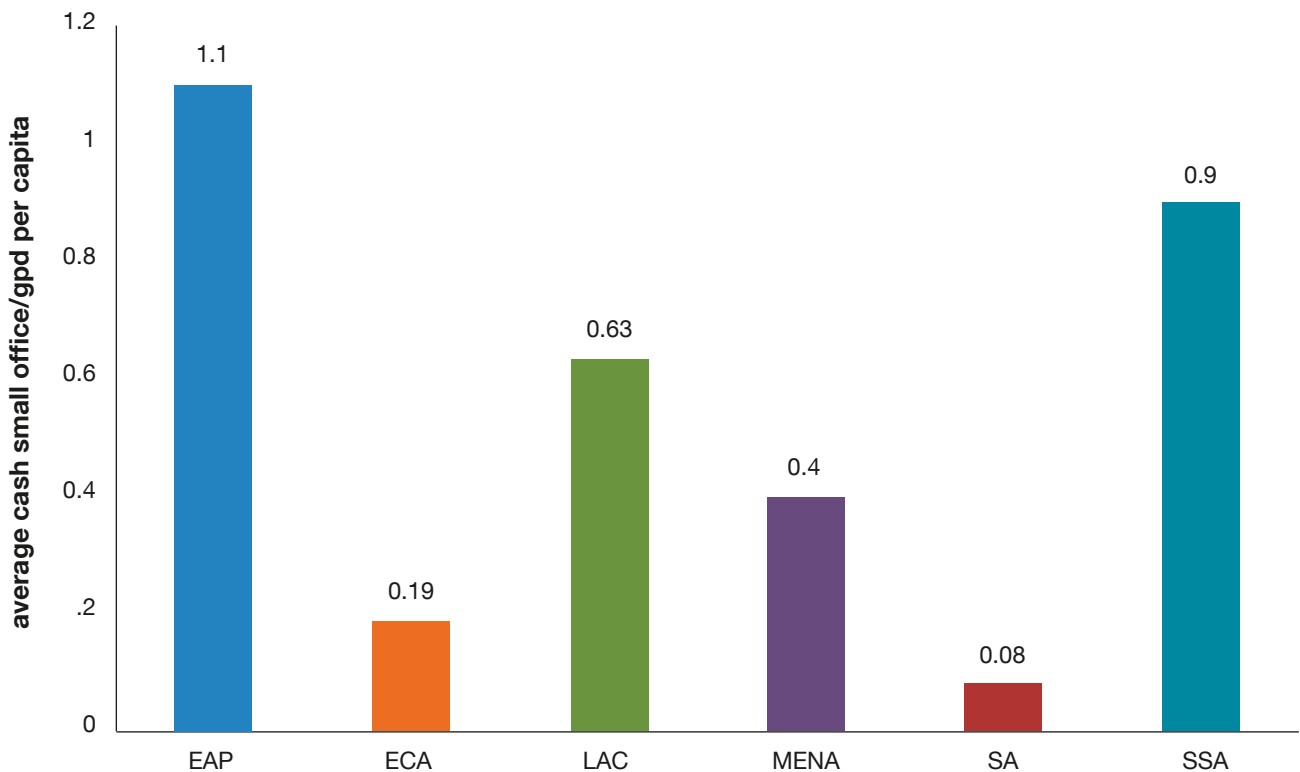
convient de signaler que certains opérateurs ont inclus les subventions de l'Etat dans le résultat net. Toutefois, ce graphique ne reflète pas le niveau d'endettement des opérateurs postaux, qui bien évidemment influe directement sur la capacité financière des postes à entreprendre une réforme pour devenir des acteurs-clés de l'inclusion financière. Les éléments de passif trop conséquents peuvent parfois dissuader l'Etat d'investir dans l'opérateur postal.

2. Problèmes de trésorerie

La capacité financière nécessaire pour proposer des services ne dépend pas uniquement du bénéfice net et des produits d'exploitation, qui, comme décrit précédemment, constituent des facteurs de réussite importants, mais également de la trésorerie disponible dans chaque bureau de poste à tout moment. Le volume d'espèces disponibles représente la variable dont dépend le bon fonctionnement du réseau.

Le cas du Mali est une bonne illustration. Dans ce pays, les transferts de fonds en provenance d'Europe ou d'autres pays d'Afrique étaient en plein essor. Malheureusement, les problèmes de trésorerie sont devenus tellement conséquents que les bureaux de poste ne parvenaient pas à couvrir les sommes transférées. Les clients devaient parfois attendre un à deux jours avant de pouvoir récupérer l'argent envoyé, ce qui a eu une influence négative sur l'utilisation de ces services mais également sur la réputation de la

Figure 33 – Fonds de caisse moyen dans les petits bureaux de poste en zone rurale, par région



Source: questionnaire sur l'inclusion financière postale, 2012

poste. Cette perte de confiance est une préoccupation majeure pour le développement d'autres services financiers postaux.

Le Mali n'est pas le seul à connaître de telles difficultés; en effet, la plupart des postes des pays en développement ne proposent pas de services liés à des comptes bancaires et se voient donc confier peu de dépôts en zone rurale.

En Tanzanie, les problèmes de trésorerie constituent également un obstacle au développement de la poste comme fournisseur de liquidités. Une banque partenaire remet en question sa collaboration avec la poste, après avoir reçu des plaintes des clients qui n'avaient pas pu retirer immédiatement l'argent qui leur était destiné. Il est donc capital de résoudre le problème du manque de liquidités.

Comparer la trésorerie moyenne disponible dans les petits bureaux de poste en zone rurale par région ou par pays n'est pas réellement pertinent, en raison d'importantes disparités de pouvoir d'achat. En d'autres mots, un fonds de caisse de 1000 USD ne permettrait d'effectuer que quelques transactions dans les pays à revenu élevé, alors qu'il pourrait couvrir des dizaines d'opérations financières dans les pays les moins avancés. Ainsi, afin de tenir compte du coût de la vie, le fonds de caisse moyen détenu par les petits bureaux de postes en zone rurale a été divisé par le produit intérieur brut (PIB) par habitant. Il apparaît que l'Afrique subsaharienne, l'Asie de l'Est et le Pacifique sont les régions les mieux placées en ce qui concerne le montant moyen du fonds de caisse disponible dans les bureaux de poste ruraux par rapport au PIB par habitant. Ce constat est très encourageant du point de vue de l'inclusion financière, car ces régions comptent les plus forts taux de population non-bancarisée. En revanche, l'Asie du Sud arrive en dernière position avec des niveaux de liquidités très bas, même par rapport à la moyenne des pays à revenus intermédiaire et faible.

D. Confiance

Le capital confiance de la poste est un facteur déterminant. Dans bien des pays, la poste a su créer une relation de confiance avec ses usagers. Dans d'autres, la poste a connu des difficultés financières qui l'ont discréditée. Le niveau de confiance dépend fortement de la région, comme l'indique la figure 34. Dans la plupart des pays d'Amérique latine (excepté le Brésil et le Chili, qui présentent un niveau de confiance particulièrement élevé) et dans de nombreux pays d'Afrique, le capital confiance de l'opérateur se situe en dessous de la moyenne mondiale. En revanche, en Europe de l'Est, en Asie du Sud, en Asie centrale et en Asie de l'Est, le niveau de confiance est considérablement élevé. Pour mieux comprendre la carte, il convient d'indiquer qu'un niveau de confiance supérieur à 3,7 peut être considéré comme satisfaisant,

l'échelle de notation allant de 0 à 7 (voir remarque pour de plus amples détails).

E. Automatisation et intégration des processus

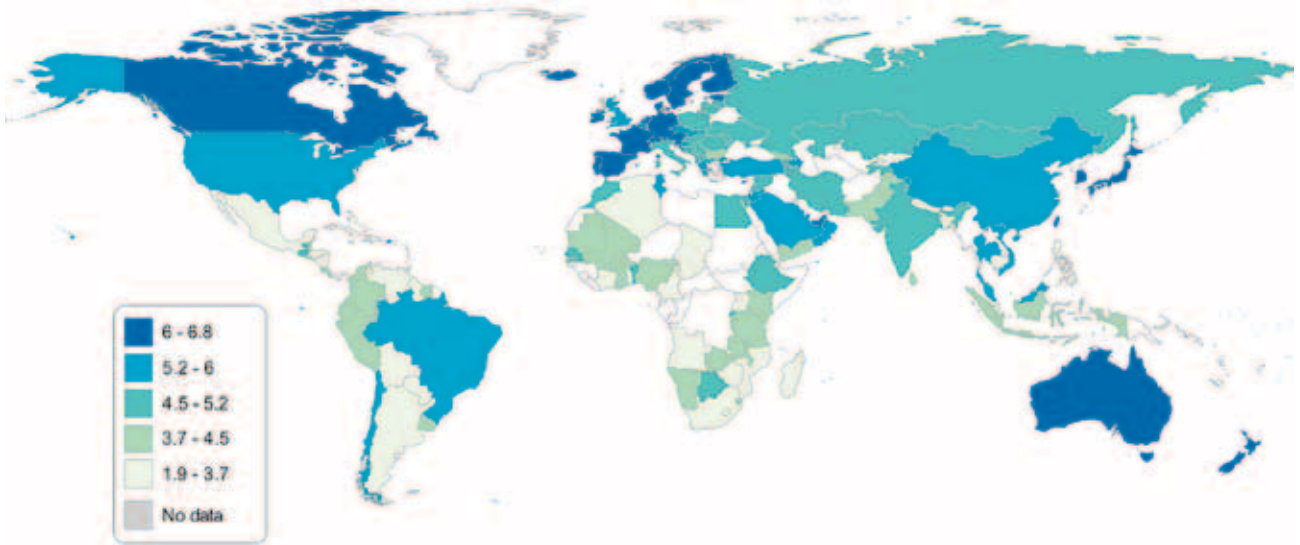
Un cinquième facteur-clé relatif à la capacité de la poste à promouvoir l'inclusion financière est l'automatisation et l'intégration des processus. Pour qu'un réseau fonctionne correctement, il faut que ses points de contact soient reliés les uns aux autres. Pour cela, un niveau de connectivité minimal est nécessaire (voir précédemment), tout comme des procédures définissant le lien entre les activités, la manière dont l'information doit être communiquée, le montant des fonds de caisse, la fréquence de l'approvisionnement en liquidités ou la prestation de service, entre autres.

1. Automatisation informatique

L'automatisation est essentielle pour mettre en place avec succès des services financiers postaux et pour concurrencer les autres prestataires de services financiers et leurs intermédiaires. Aujourd'hui, la plupart des acteurs du secteur financier, y compris les coopératives d'épargne locales, cherchent à lancer une politique de modernisation de leurs services et de dématérialisation; la poste ne fait pas exception à cette règle. Si les processus ne sont pas automatisés, les autres facteurs de réussite perdent leur pertinence. En effet, la dématérialisation est le point de départ permettant de développer d'autres solutions pour surmonter les défis liés à l'inclusion financière postale exposés dans le présent document. Par exemple, Au Kenya, l'absence de système administratif automatisé a représenté un obstacle au moment de renouer un partenariat avec la banque postale et a influencé les relations de gouvernance entre la poste et cette dernière. Dans le cadre de cette collaboration, la poste n'utilisait initialement que des livrets bancaires au format papier. Aujourd'hui, les négociations ont repris, après un débat houleux sur l'utilisation des technologies et les tarifs. Au Togo et au Bangladesh, l'automatisation et la connectivité étaient deux points-clés pour augmenter la flexibilité et permettre à la poste de proposer des solutions à domicile fournies par les postiers (Bangladesh) et des solutions d'épargne mobile (Togo).

Des améliorations peuvent encore être réalisées partout dans le monde, même dans les pays développés, tels que l'Italie, qui sont pourtant à la pointe en matière de modernisation des services financiers. Parmi les pays développés, Poste Italiana est la seule poste à proposer des services d'épargne mobiles. Ces services ont pu voir le jour grâce à la forte présence des services financiers postaux sur le territoire et à la création de PosteMobile, un opérateur de téléphonie mobile sans réseau constituant pour la poste un moyen supplémentaire de distribuer des

Figure 34 – Niveau de confiance envers les opérateurs postaux



Remarque: Dans la carte ci-dessus, les niveaux de confiance vont de 0 (le plus faible) à 7 (le plus élevé). Ces résultats se basent sur une enquête effectuée par le Forum économique mondial pour évaluer la confiance qu'ont les usagers dans la poste de leur pays pour l'envoi d'un colis d'une valeur de 100 USD. Il ne reflète pas avec précision le niveau de confiance de l'ensemble de la population concernant les services financiers postaux. Cependant, étant donné le peu d'informations disponibles en la matière, nous l'utiliserons dans ce rapport pour estimer le capital confiance de la poste.

Source: Forum économique mondial, 2010

produits qui existaient au préalable. En associant PosteMobile aux services financiers postaux, la poste italienne a pu développer des services financiers mobiles qui ont connu un essor considérable: 50% des personnes ayant une carte SIM PosteMobile utilisent leur téléphone pour effectuer des opérations financières. Autre exemple: en France, les clients de La Banque Postale peuvent communiquer en ligne avec un conseiller financier. La poste britannique est, pour sa part, la seule avoir équipé ses bureaux de poste de système de communication en champ proche (NFC) pour les transactions mobiles.

Cependant, dans les pays en développement, le défi est de taille. Dans ces pays, la dématérialisation n'en est qu'à ses débuts: il faut tout d'abord procéder à l'informatisation des services administratifs et des transferts de fonds.

La mise en place d'une solution automatisée complète pour la prestation de services financiers postaux, proche des systèmes utilisés dans le secteur bancaire, coûte entre 400 000 dollars et un million de dollars, selon le degré de sophistication du système et l'option choisie (logiciel clé en main, outil développé en interne ou solution personnalisée). Il s'agit-là d'un investissement important, que la plupart des postes ne peuvent pas entreprendre étant donné leur situation financière. Cependant, l'automatisation est pratiquement incontournable pour garantir le succès de l'opérateur postal en matière d'inclusion financière. La poste pakistanaise vient par exemple de mettre en place une solution informatique centralisée qui lui a coûté presque 800 000 d'USD. Néanmoins, la modernisation complète du réseau virtuel peut se

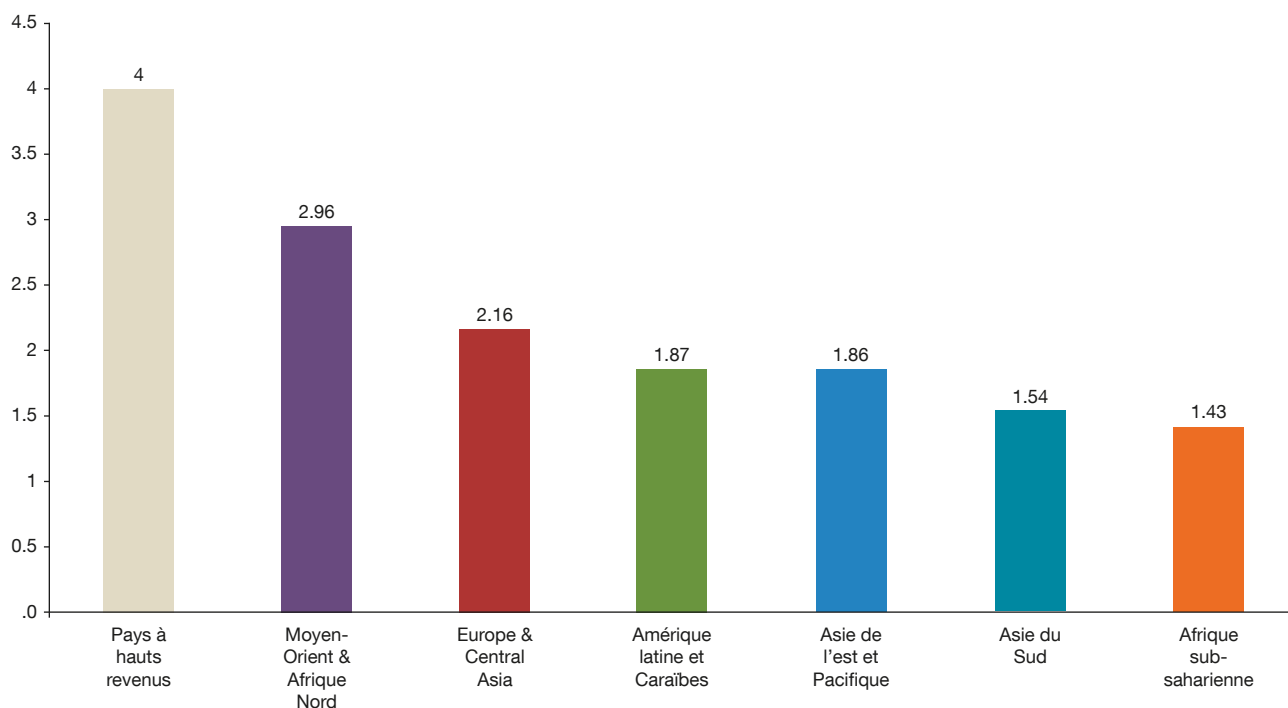
révéler encore plus onéreuse. En Inde, le coût de la stratégie postale visant à mettre en place des distributeurs automatiques de billets, des cartes de crédit liées aux comptes d'épargne postaux et d'autres services bancaires avant la fin de l'année 2012, dans le cadre d'un programme de modernisation informatique, a été estimé à 410 millions d'USD.

A partir des réponses au questionnaire, nous avons élaboré un indice de modernisation qui tient compte de l'automatisation des services administratifs, des systèmes et processus de gestion de la trésorerie et du niveau de connaissances en informatique. La compilation de ces données permet d'évaluer le degré de modernisation de la poste. Dans le graphique ci-dessous, on constate que l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient sont bien mieux placés en matière d'automatisation et d'intégration des processus que d'autres régions en développement ayant pourtant un PIB par habitant plus élevé, telles que l'Asie de l'Est, le Pacifique, l'Amérique latine et les Caraïbes.

2. Processus

La mise en place de processus est encore plus importante dans les services financiers postaux que dans l'activité courrier ou colis. Lorsque de l'argent entre en jeu, il est nécessaire de mettre en place des moyens de contrôle. Chaque service doit disposer de ressources propres, qui ne sont pas fusionnées avec la trésorerie générale. Aujourd'hui, la poste dispose de technologies de l'information qui facilitent l'intégration et l'automatisation des processus. L'automatisation des trois éléments suivants est capitale: les systèmes d'information de gestion pour

Figure 35 – Indice de modernisation (0 = min., 4 = max.)



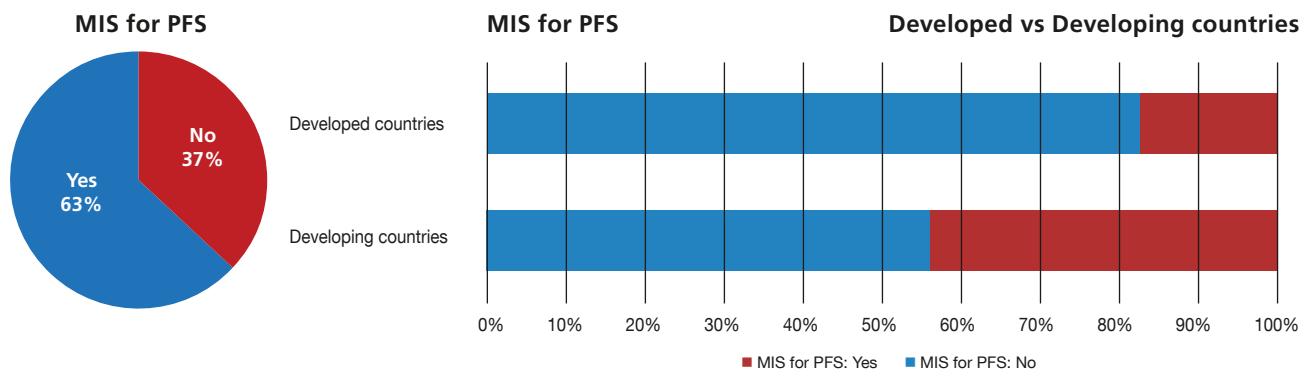
Source: questionnaire sur l'inclusion financière postale, 2012

les services administratifs, les systèmes de gestion de la trésorerie et les logiciels utilisés aux guichets.

En règle générale, si tous les processus d'un opérateur postal sont automatisés, il lui sera plus aisé de proposer ses propres services financiers ou d'établir un partenariat avec un acteur du secteur financier. Dans le cas d'un partenariat, l'automatisation des services administratifs et des guichets est fondamentale. Elle permet de connecter le réseau postal aux outils utilisés par le partenaire afin de rendre possible la prestation de services financiers par la poste. Elle est également un moyen de réduire les erreurs et de faciliter le rapprochement et la régularisation des comptes avec le partenaire.

En ce qui concerne les services financiers postaux, l'utilisation d'un système d'information de gestion rassemblant toutes les données opérationnelles dans un même système facilite grandement la prise de décisions stratégiques mais limite également les risques de fraude. D'après les réponses au questionnaire, il apparaît que 63% des opérateurs postaux possèdent un système d'information de gestion. Dans ce domaine, les postes sont très en retard sur les banques qui en sont presque toutes équipées, en raison d'exigences prudentielles. Cependant, elles se trouvent sur un pied d'égalité avec les institutions de microfinance.

Figure 36 – Systèmes d'information de gestion pour les services financiers postaux



Source: questionnaire sur l'inclusion financière postale, 2012

Etude de cas no 8 – Régularisation de la trésorerie (Tanzanie et Ethiopie)

Deux options existent en fonction du type de services assurés (opérations de paiement ou de dépôt). Dans le cas où la poste effectue plus de versements qu'elle n'enregistre de dépôts, elle demande généralement à son partenaire de mettre des fonds à sa disposition en amont. Dans ce cas de figure, les services proposés sont principalement des versements de l'Etat, des transferts de fonds internationaux provenant d'autres pays et des versements de prêts accordés par des institutions de microfinance. En Ethiopie, par exemple, on retrouve ce schéma pour le versement des retraites par la poste. S'il n'est pas prévu que son partenaire décaisse en amont les montants correspondant aux versements, la poste demande alors la création d'un fonds financé par son partenaire afin de réaliser les paiements. C'est ce qui se passe en Tanzanie, où la banque postale (TPB) a créé un compte auquel la poste fait appel pour réaliser des transactions dans le cadre du partenariat établi. Parfois, le partenaire décaisse la totalité des sommes nécessaires en amont, ce qui donne lieu à un processus de rapprochement des comptes réalisé avec le partenaire pour retracer le cheminement des fonds. La situation est différente si c'est l'option de la création d'un fonds qui a été choisie: une fois le rapprochement effectué, le partenaire doit effectuer un réapprovisionnement du fonds d'un montant équivalent à celui du cycle précédent.

Cette dernière option est généralement utilisée dans les partenariats où la poste assure principalement des services de dépôt, tels que le règlement des factures ou la collecte de l'épargne et des primes d'assurance. Dans ce cas, la poste reçoit des fonds dans ses bureaux qui doivent ensuite être reversés au partenaire au bout d'un certain laps de temps. Pour les autres prestataires de services financiers, le délai est généralement d'un jour, mais les postes des pays en développement procèdent généralement au versement dans un délai de trente jours. Cette différence est principalement due au fait que les services administratifs de la poste ne sont pas informatisés, ce qui ralentit le processus. La période de règlement est un enjeu fondamental de la gestion des risques; plus elle s'étire dans le temps, plus les risques augmentent. C'est particulièrement le cas avec les risques de crédits et de cours de change.

3. Gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie est un facteur de réussite fondamental en ce qui concerne la prestation de services financiers directe ou indirecte de services financiers. Comme mentionné dans la partie sur la capacité financière, les difficultés de liquidités peuvent s'avérer problématiques. Une des solutions pour surmonter ce défi réside dans la gestion de la trésorerie. La circulation des espèces dans le réseau peut être comparée au niveau d'eau dans un système de tuyauterie. Si les ressources en eau sont importantes, l'efficacité du réseau de tuyaux n'est pas cruciale puisque l'eau parviendra à circuler correctement jusqu'à chaque point du système. La gestion de la trésorerie est identique à ce réseau de tuyaux: elle est l'infrastructure qui permet à l'eau d'arriver au bon endroit, au bon moment, même quand les ressources sont limitées. Etant donné les contraintes auxquelles les postes sont confrontés, la gestion de la trésorerie prend tout son sens dans les pays en développement. Par exemple, au Mali, certains bureaux de poste n'ont pas pu verser aux destinataires de mandats internationaux IFS l'argent qui leur revenait, car ils ne disposaient pas de fonds de caisse suffisants. L'UPU et la Banque mondiale ont donc dépêché sur place une mission conjointe pour aider l'opérateur postal malien à améliorer ses méthodes de gestion de la trésorerie, afin que chaque dollar présent dans le réseau soit utilisé de la manière la plus efficace possible. Deux solutions sont possibles: l'automatisation de la gestion de la trésorerie ou

l'amélioration de la logistique liée au traitement des espèces.

Automatisation de la gestion de la trésorerie

Un système informatique permettant de consulter en temps réel le montant précis des fonds de caisse des bureaux de poste est un moyen d'améliorer la gestion de la trésorerie tout en limitant les risques. Le système de gestion de la trésorerie fait généralement partie du système d'information de gestion ou d'un système bancaire centralisé. Si les bureaux de poste ne sont pas connectés à Internet, les receveurs peuvent participer à la gestion de la trésorerie en appelant le siège au moins une fois par jour et en communiquant les données permettant au Département des finances d'avoir une vue d'ensemble actualisée de la trésorerie disponible dans chaque bureau de poste.

L'avantage majeur d'un système de gestion de la trésorerie automatisé est qu'il permet de conserver les données passées et d'établir une prévision des besoins en espèces en se basant sur l'historique généré. Il devient alors possible de calculer la différence entre les besoins et les fonds réels disponibles dans les bureaux de poste, et de mettre en évidence des déficits ou des surplus d'espèces qui peuvent nuire à l'efficacité du système ou augmenter les risques. Il incombe ensuite au département des finances de répartir les liquidités en fonction des besoins et d'exiger que les surplus soient déposés dans la banque la plus proche.

Le graphique ci-dessous illustre bien le fait que

le niveau d'automatisation en matière de gestion de la trésorerie dépend énormément du niveau de revenu des pays. En effet, dans les pays à faible revenu, seuls 12% des opérateurs postaux possèdent un système de gestion de la trésorerie automatisé, contre 63% dans les pays à revenu intermédiaire et 90% dans les pays à revenu élevé. Ces différences s'expliquent principalement par le fait que les systèmes de gestion de la trésorerie automatisés arrivent en bout de chaîne dans un processus d'automatisation. En effet, c'est seulement après qu'un système d'information de gestion a été mis en place et que les services administratifs ont été informatisés que les postes peuvent investir dans un logiciel de gestion de la trésorerie.

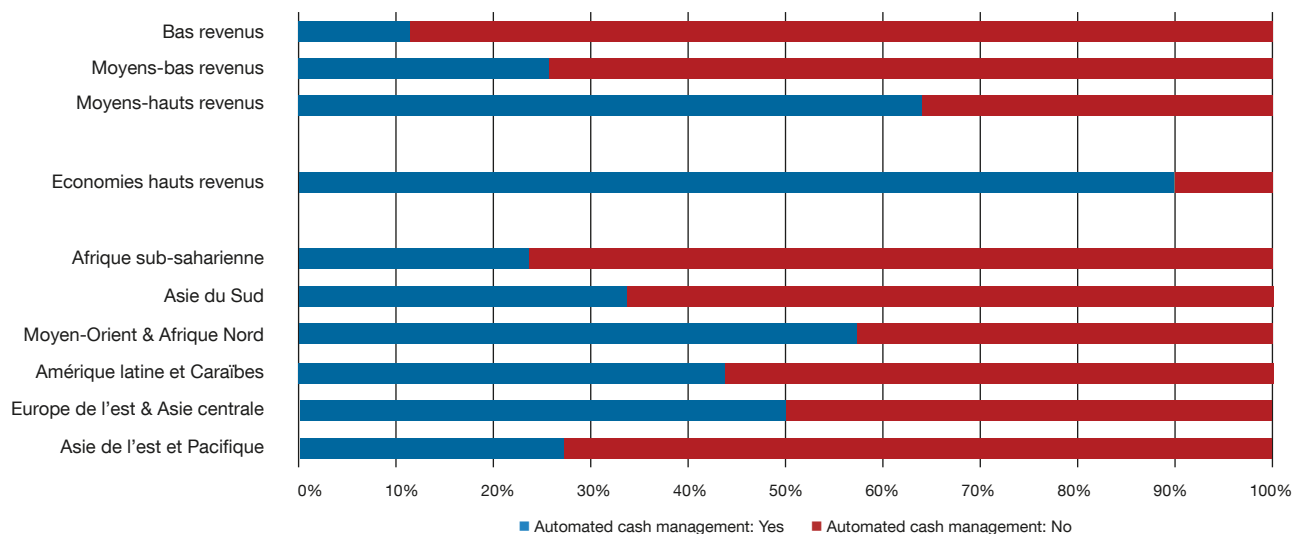
La zone Afrique du Nord/Moyen Orient et la zone Europe de l'Est/Asie centrale sont les régions en développement les mieux dotées en ce type de systèmes, ce qui n'est pas surprenant étant donné leur bon niveau de modernisation (voir figure 35).

de l'eau, la logistique serait la pompe qui propulse l'eau afin d'alimenter le réseau.

Une fois que l'opérateur postal a repéré les déficits ou les surplus d'espèces au sein du réseau, il doit y trouver une solution qui permette de combler ces déficits et de redistribuer les surplus: c'est ce que l'on appelle la logistique.

Le convoyage de fonds est toujours une question épineuse, qui peut devenir un véritable cauchemar dans les pays ayant été touchés par des conflits ou connaissant un fort taux de criminalité. La poste, à l'instar des autres prestataires de services financiers, doit transporter de l'argent liquide d'un point à un autre. Plusieurs solutions s'offrent à elle. L'option la plus sûre est de faire appel à un sous-traitant privé spécialisé dans la sécurité et possédant ses propres véhicules blindés, car les éventuels dommages sont couverts par une assurance. Il s'agit de la solution la plus coûteuse et probablement la moins viable dans les zones rurales des pays en développement, qui sont

Figure 37 – Niveaux d'automatisation de la gestion de la trésorerie



Source: questionnaire sur l'inclusion financière postale, 2012

L'automatisation du système est une amélioration importante. Cependant, elle n'est pas essentielle. En Inde, par exemple, toutes les opérations sont faites manuellement, mais peu de cas de fraudes sont constatés, et la gestion de la trésorerie ne pose pas de problème. Certains opérateurs postaux, tels qu'Ethiopian Postal Service Enterprise, ont mis en place des procédures de gestion strictes dans lesquelles l'information est communiquée directement au siège, à intervalles réguliers. Un autre facteur entrant en jeu dans la gestion de la trésorerie est la logistique mise en place pour le transport d'espèces.

Logistique pour le transport d'espèces

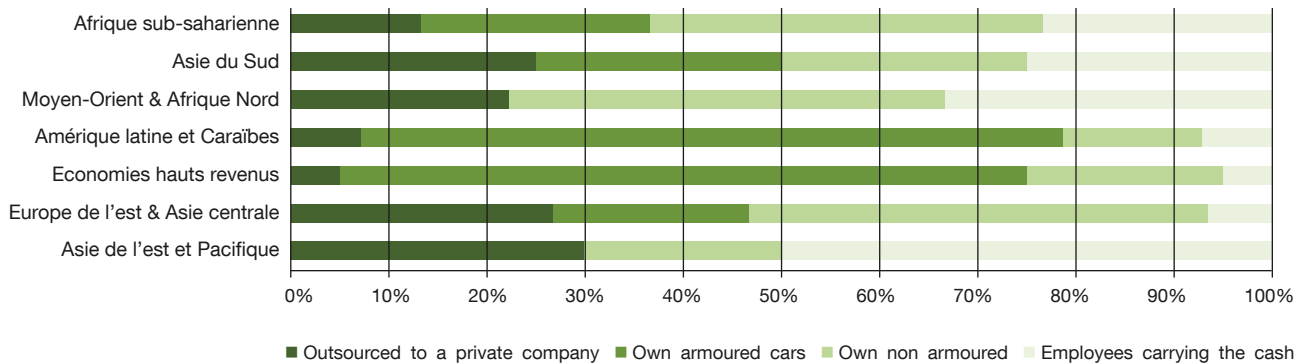
Dans notre comparaison avec un circuit de distribution

aussi les régions dans lesquelles l'inclusion financière postale est fondamentale. Les autres solutions, plus abordables, sont fournies par la poste elle-même.

Le principal avantage de la poste par rapport aux institutions de microfinance et aux banques est qu'elle dispose déjà de sa propre logistique: elle possède des véhicules qui acheminent le courrier et les colis à travers tout le pays, plusieurs fois par semaine. Certains véhicules étant blindés, ils constituent une solution peu coûteuse et sûre pour le transport des espèces.

Une autre option, moins indiquée, est l'utilisation par la poste de ses fourgons non blindés pour convoier les fonds. Cette solution présente davantage de risques, car d'éventuels braqueurs pourraient se

Figure 38 – Convoyage de fonds par région



Remarque: il s'agissait d'une question à choix multiples.

Source: questionnaire sur l'inclusion financière postale, 2012

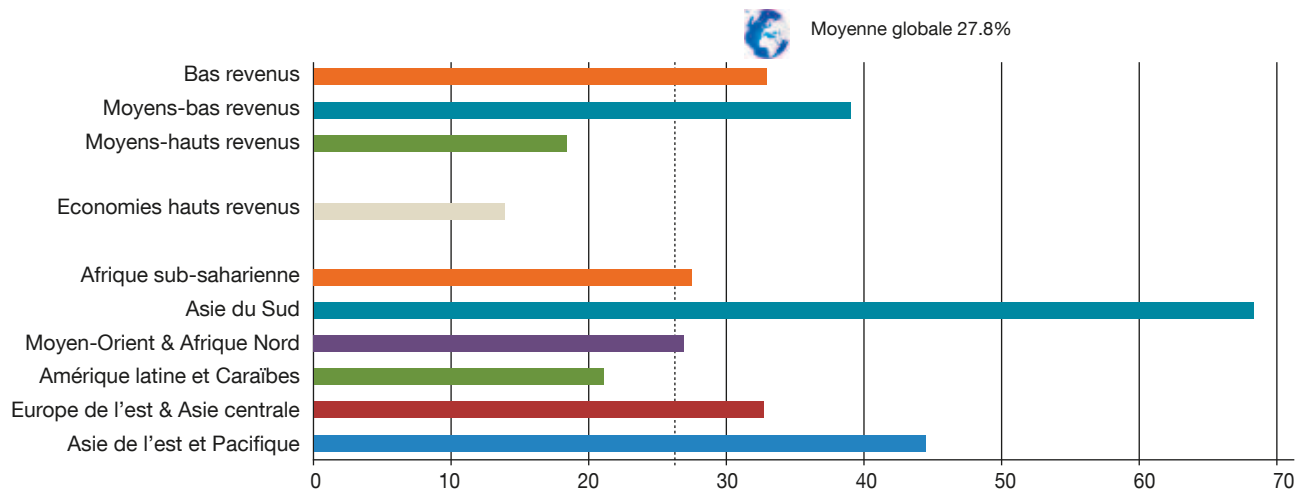
rendre compte que de l'argent est transporté à intervalle régulier dans ces véhicules.

La dernière option, également la plus risquée, consiste à faire transporter les espèces par les employés de la poste, en général le receveur, jusqu'à

questionnaire font appel à des sous-traitants. Néanmoins 40% des opérateurs postaux utilisent des solutions totalement sécurisées (véhicules blindés de la poste ou sous-traitants).

L'efficacité de la logistique pour le transport des

Figure 39 – Temps moyen nécessaire à l'approvisionnement en espèces des petits bureaux de poste situés en zone rurale, par région et par niveau de revenu



Source: questionnaire sur l'inclusion financière postale, 2012

la banque ou au bureau de poste dans lequel les fonds manquent. Cette solution est à proscrire, car elle est dangereuse pour le personnel de la poste, qui peut être victime de vols ou d'agressions physiques pouvant entraîner la mort. Le graphique ci-après démontre que le transport d'espèces par les employés reste très fréquent en Asie du Sud, en Asie de l'Est et dans le Pacifique. Dans ces régions dotées du plus vaste réseau postal au monde, 50% des opérateurs font encore appel à leurs salariés pour convoier de l'argent en liquide depuis ou vers les bureaux de poste.

Etant donné que cette question est fondamentale, le questionnaire de l'UPU comportait des questions sur les méthodes utilisées par les opérateurs pour le transport des espèces.

Seuls 10% des pays ayant répondu au

espèces peut se mesurer au temps nécessaire à un opérateur postal pour transporter des fonds vers un petit bureau de poste en zone rurale à partir du moment où le besoin est constaté. La moyenne établie grâce au questionnaire se situe à 27 heures. Cependant, cette moyenne est quelque peu faussée par deux cas particuliers: celui des îles Salomon et celui du Bhoutan. Parmi les régions en développement, l'Amérique latine et les Caraïbes présentent les meilleurs résultats pour cet indicateur: en moyenne, les bureaux de poste ruraux y sont approvisionnés en moins de 24 heures. Cette rapidité s'explique par la densité relativement faible du réseau postal dans les pays de la région (Brésil et Mexique exceptés) par rapport à d'autres zones géographiques.

Dans les pays à revenu élevé, certains opérateurs

postaux parviennent à alimenter leurs bureaux de poste ruraux en moins de 14 heures, mais il faut tenir compte du fait que le réseau de transport des pays en développement n'est pas aussi performant.

L'un des problèmes des postes est que les fonds en espèces disponibles sont insuffisants. Toutefois, étant donné que l'acheminement des espèces vers les zones rurales est considéré comme le principal facteur faisant augmenter le coût des services financiers, il est encourageant pour le développement futur de l'inclusion financière de constater que la plupart des opérateurs disposent d'une logistique efficace pour transporter l'argent liquide. Cependant, pour pallier les difficultés de trésorerie des postes, il est possible de mettre en place des partenariats dans lesquels une banque avance les fonds nécessaires sur un compte que la poste utilisera pour effectuer des opérations bancaires en son nom, à condition que le partenaire s'occupe lui-même de la question du cloisonnement des fonds.

4. Gestion des risques

La question de l'automatisation et de l'intégration des processus est directement liée à la gestion des risques. Afin de réduire les risques, qu'ils soient opérationnels, de crédit, de liquidité ou de marché, et de limiter les pratiques frauduleuses et la corruption, il est essentiel de mettre en place des contrôles adéquats.

Contrôles internes

L'automatisation des processus peut considérablement faciliter le contrôle interne.

Les postes maîtrisent généralement bien les procédures de contrôle, car celles-ci depuis toujours font partie de leur logistique. Chaque étape du processus opérationnel fait l'objet d'un contrôle à la loupe permettant d'éviter d'éventuelles erreurs. Cependant, les contrôles en place datent souvent de l'époque où les transactions papier étaient la norme. Par conséquent, ils ne correspondent plus aux besoins des institutions financières modernes que sont devenues certaines postes au fil des ans. Par exemple, pour la création de la banque postale marocaine, la banque centrale a demandé à la poste de revoir ses procédures et de définir des points de contrôle pour celles pouvant entraîner un risque. La poste a donc mis en place une procédure de contrôle interne à quatre niveaux: 1) autocontrôle (chaque employé est censé vérifier que les chiffres qu'il saisit sont corrects); 2) contrôle effectué par les services administratifs et la hiérarchie; 3) audit externe; et 4) inspection générale réalisée au niveau du gouvernement.

Sécurité

Un autre défi auquel les postes doivent faire face est la question de la sécurité. Proposer des services financiers en zone rurale comporte certains défis en matière de sécurité. S'il n'est pas nécessaire de

disposer de fonds de caisse importants pour les activités de courrier, qui constituent le cœur de métier de la poste, les opérateurs postaux doivent prévoir d'augmenter de manière significative les sommes en espèces disponibles dans les bureaux de poste lorsqu'ils amorcent une transition vers des services financiers, ce qui nécessite une amélioration de la sécurité. Les régions présentent des profils variés en ce qui a trait à la sécurité. Le niveau de sécurité dépend énormément du contexte local et les régions ayant de faibles résultats ne présentent pas nécessairement des lacunes en la matière. Par exemple, en Asie du Sud, 94% des bureaux de poste comprennent des dispositifs de sécurité (alarme, coffre-fort, gardien, etc.), alors que, en Amérique latine et dans les Caraïbes, seuls 23% en sont équipés. Cette différence s'explique par le développement important des services financiers en Asie du Sud et leur absence dans la plupart des pays d'Amérique latine et des Caraïbes (exception faite du Brésil). Néanmoins, la présence de dispositifs de sécurité dans les bureaux de poste est un facteur crucial, auquel les prestataires de service financiers peuvent s'intéresser de près au moment de signer un accord de partenariat avec la poste.

Lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT)

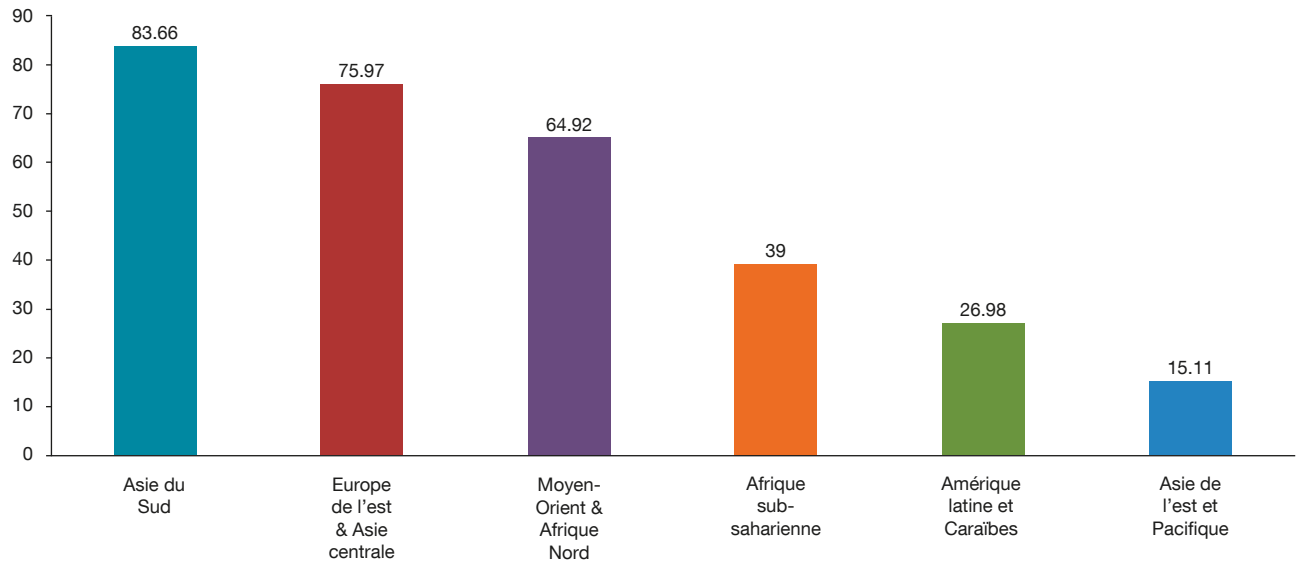
Le dernier défi en matière de gestion des risques concerne la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme. Sur ce point, la poste est en retard sur ses concurrents, notamment sur les banques, qui appliquent généralement à la lettre les normes de base en la matière, mais également sur les institutions de microfinance.

Il convient de souligner que, dans une récente publication sur le lien entre l'inclusion financière et l'intégrité du système financier, le Groupe d'action financière sur le blanchiment de capitaux (GAFI) a accepté d'accorder une place aux approches basées sur les risques²⁸. Les approches basées sur les risques revêtent une importance particulière pour la poste, qui cible principalement les populations à faible revenu et pour laquelle une réglementation différenciée serait donc très pertinente. Dans une approche basée sur les risques, la réglementation pourrait être plus souple si de petites sommes d'argent sont en jeu et si les risques relatifs aux populations ou aux régions sont faibles, ce qui faciliterait l'accès aux services financiers pour les personnes non bancarisées.

Étant donné que la plupart des postes ne sont pas véritablement soumises à réglementation pour les services financiers, l'accent n'a pas forcément été mis sur l'application des normes de base en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le

²⁸ FAFT Guidance: Anti-Money Laundering and Terrorist Financing Measures and Financial Inclusion, GAFI, juin 2011.

Figure 40 – Pourcentage de bureaux de poste équipés de dispositifs de sécurité



Source: questionnaire sur l'inclusion financière postale, 2012

financement du terrorisme (par exemple, programme de conformité ou nomination d'un agent de conformité). Plus concrètement, 38% des postes dans le monde ne possèdent pas de programme de conformité et un quart des opérateurs postaux n'ont pas désigné d'agent de conformité. Une réglementation différenciée pourrait donc aider les postes à évoluer tout en garantissant l'intégrité du système financier.

Les lacunes en ce qui concerne la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme sont importantes et il pourrait être nécessaire de faire appel à des donateurs extérieurs pour les combler. L'UPU travaille actuellement avec la Banque mondiale à la mise en œuvre de programmes

d'assistance technique sur ce sujet, afin d'aider les opérateurs postaux.

F. Volonté de promouvoir l'inclusion financière

Dans bien des pays, la poste propose depuis longtemps des services financiers et constitue souvent l'instrument de prédilection de l'Etat en matière d'inclusion financière. Ainsi il existe depuis longtemps une volonté de promouvoir l'inclusion financière postale. Cette approche négligée dans de nombreux pays retrouve tout son sens avec l'avènement des nouvelles

Figure 41 – Programme de LBC/FT

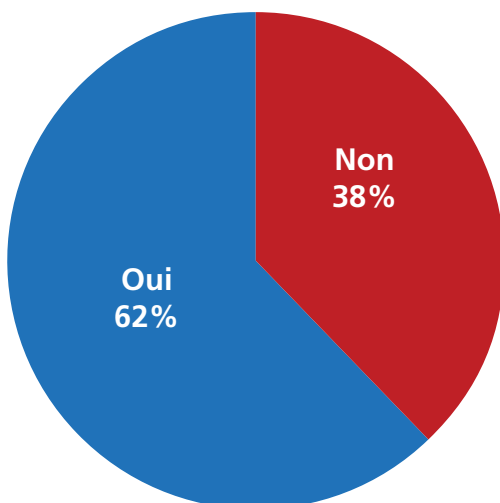
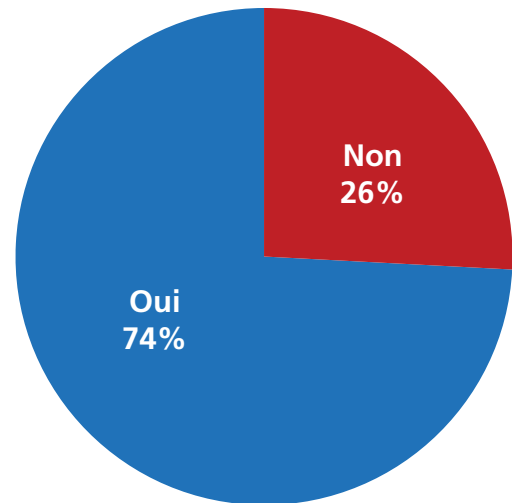


Figure 42 – Agent de conformité (LBC/FT)



Source: questionnaire sur l'inclusion financière postale, 2012

technologies. Il s'agit donc de la remettre au goût du jour.

Tous les facteurs précédemment évoqués reflètent la capacité de la poste à promouvoir l'inclusion financière. Cependant, dans les pays en développement (tels que le Brésil, le Maroc ou la Namibie) comme dans les pays développés, l'expérience prouve que, outre les questions de capacité et de gouvernance, les soutiens politiques et la détermination des dirigeants de la poste sont souvent la clé du succès en matière d'inclusion financière.

1. Soutien du ministère

Nous nous intéresserons ici à la volonté des décideurs au plus haut niveau de l'Etat d'utiliser le réseau postal à des fins d'inclusion financière, ou pour le moins d'augmenter la portée géographique des services financiers grâce à la poste. En général, l'Etat cherche des solutions pour inciter la population à effectuer davantage de dépôts, qui sont pour lui d'une source d'autofinancement abordable lui permettant de moins dépendre des créanciers extérieurs. Bien évidemment, ce financement ne peut que partiellement couvrir la dette nationale. Dans de nombreux cas, l'Etat demande à la poste d'investir le solde de dépôt dans des bons du trésor ou de le déposer directement à la banque du trésor.

Dans d'autres cas, le gouvernement souhaite que ces dépôts contribuent au développement économique. C'est le cas au Maroc, où les sommes collectées sont déposées à la Caisse de dépôt et de gestion, une banque de développement, de manière à ce que l'argent soit investi dans des projets nationaux stratégiques.

Un autre objectif politique important est de formaliser davantage l'économie. Cet objectif peut être atteint en partie grâce aux services financiers postaux. Pour toutes ces raisons, le gouvernement s'est toujours intéressé au développement de ces services. Toutefois, si la volonté politique peut faire la différence, elle n'est pas une condition essentielle au développement des services financiers postaux. Dans plusieurs pays, ces services ont vu le jour non pas grâce à des décisions de l'Etat, mais grâce à la détermination d'une personne moteur au sein de l'opérateur postal.

2. Soutien de la banque centrale

Outre le Ministère des finances et le Ministère des postes, la banque centrale est également un acteur dont le soutien est crucial pour la réussite de la poste en matière d'inclusion financière. Les banques centrales qui ont su voir dans les opérateurs postaux un moyen de proposer des services financiers réussissent assez bien à atteindre leurs objectifs en matière d'inclusion financière. C'est notamment le cas au Brésil, où la banque centrale a notamment joué un rôle important en mettant en place un cadre juridique

et réglementaire permettant à la poste de devenir agent bancaire.

G. Schéma de gouvernance entre la Poste et les services financiers postaux

Malgré la diversité des profils à l'échelle mondiale, il semble que la tendance soit à la création d'une entité juridiquement indépendante pour la prestation de services financiers postaux, qu'il s'agisse d'une banque postale ayant obtenu un agrément universel (Afrique du Sud) ou un agrément partiel (Maroc), ou d'autres formes intermédiaires, telles qu'une institution de microfinance (République démocratique lao). Dans ce contexte, toutes les mesures permettant de renforcer le lien entre la poste et la banque postale sont importantes et méritent d'être analysées en détail.

1. Département de la poste consacré aux services financiers

D'après le questionnaire sur l'inclusion financière postale, il apparaît que les services financiers restent le plus souvent un département de la poste; c'est le cas dans 83% des pays.

La transformation de ce département en filiale peut poser certaines difficultés, mais mérite toutefois d'être explorée. Dans la plupart des cas, les responsables des services financiers postaux estiment qu'ils seraient plus à leur place à la tête d'une banque postale. Cependant, la transition vers une structure indépendante est un processus complexe, entraînant des changements non seulement juridiques, mais également opérationnels, qui pourraient se révéler problématiques pour nombre d'opérateurs postaux.

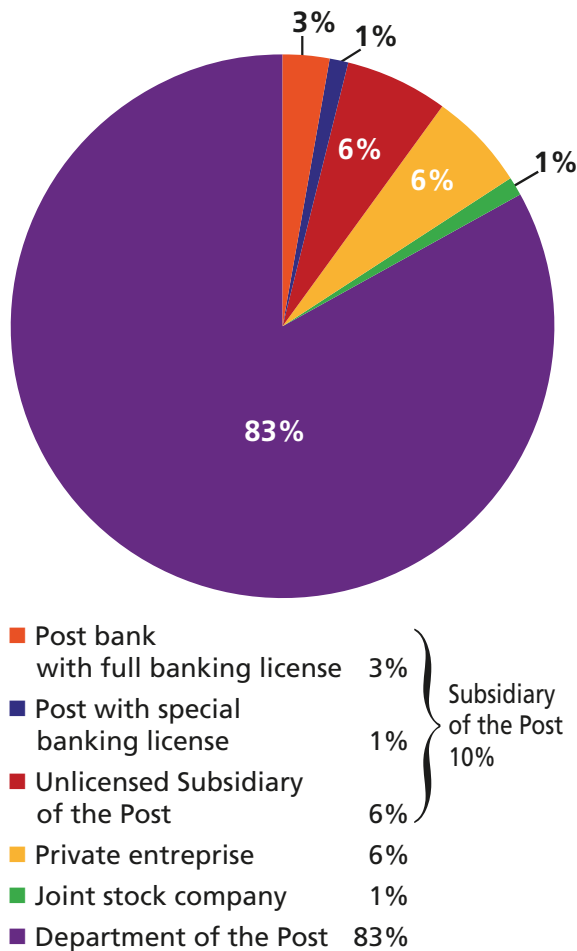
2. Banque postale ou d'épargne étant une filiale de la poste

Cette seconde catégorie regroupe les pays ayant créé une entité juridiquement indépendante pour la prestation de services financiers, celle-ci restant, au moins partiellement, une filiale de la poste. C'est le cas de 10% des 123 pays ayant répondu au questionnaire. Dans 6% des cas, les services financiers postaux sont une filiale de la poste; les 4% restants regroupent quant à eux des banques postales soumises à agrément partiel ou universel. Dans plusieurs pays d'Afrique francophone, cette seconde option est celle qui a été choisie, notamment au Sénégal (Postesfinances), au Gabon et au Maroc.

Le fait que la banque postale continue à faire partie de la poste peut bien souvent constituer un défi. Il est en particulier difficile de s'assurer que la banque postale utilisera toujours le réseau postal pour desservir les zones rurales et atteindre les personnes non bancarisées, et ne cherchera pas à développer un nouveau réseau concurrençant celui de la poste. Dans bien des pays, la création d'une filiale n'a été qu'un

premier pas vers l'indépendance totale, voire vers la privatisation, de la branche épargne de la poste. L'indépendance n'est pas un problème en soi. Cependant, le fait que les banques postales n'utilisent plus le réseau de la poste pour proposer des services financiers en est un, comme nous allons le voir ci-dessous.

Figure 43 – Statut juridique



Source: questionnaire sur l'inclusion financière postale, 2012

3. Banque postale totalement indépendante et érosion du partenariat avec la poste

La poste permet de toucher les populations non bancarisées vivant en zone rurale et en zone urbaine défavorisée, où les autres prestataires sont absents. Parallèlement à cela, on constate que les banques postales offrent des services d'épargne, parfois même des produits de prêt et d'assurance, qui répondent aux besoins de ces populations et ont donc un potentiel d'utilisation énorme. Si l'on souhaite promouvoir l'inclusion financière en utilisant le réseau postal, la mise en place d'une collaboration entre ces deux acteurs semble être une solution logique et prometteuse. En théorie, le lien historique qui existe entre ces deux institutions nées d'une même entité

facilite l'établissement d'un tel partenariat. Cependant, les choses ne sont pas toujours aussi simples.

Au Kenya, de même qu'en Ouganda et en Tanzanie, la banque d'épargne postale a été très tôt séparée de l'administration postale, parfois dès la dissolution de la Communauté d'Afrique de l'Est, en 1977. Dans cette région, les postes cherchent à mettre en place des partenariats pour développer des services financiers tels que le règlement des factures, et, dans le même temps, les banques d'épargne postales sont en train de développer leur réseau d'agents. Pour répondre aux besoins de ces deux acteurs, une solution semble s'imposer: mettre en place un partenariat pour distribuer, via le réseau postal, les services financiers développés par la banque postale. Ce type de partenariat existe déjà dans les pays mentionnés, mais malheureusement il s'est érodé au point qu'aujourd'hui il n'est presque plus visible. Cependant, bien que ces deux entités se soient récemment éloignées l'une de l'autre, l'Etat semble désireux de les rapprocher à nouveau. Au Kenya, par exemple, une nouvelle tendance émerge: le gouvernement a transféré une part minoritaire (40%) de la banque postale à la poste. En Tanzanie, la poste est depuis toujours actionnaire de la banque postale et détient encore aujourd'hui 12% de celle-ci, bien que cette part s'amenuise chaque fois que le Ministère des finances procède à une recapitalisation. Etant donné que ce type de situation pourrait se produire ailleurs dans le monde, il est important d'analyser les liens entre la poste et la banque postale dans le cadre de l'inclusion financière et de déterminer comment surmonter les obstacles pour passer d'une stratégie concurrentielle à une collaboration²⁹.

Une évaluation réalisée par l'UPU au Kenya et deux missions conjointes UPU-WSBI menées en Tanzanie et en Ouganda démontrent que les principaux obstacles à l'établissement d'un partenariat entre une banque postale indépendante et un opérateur postal en Afrique de l'Est sont: 1) la fixation des prix de cession; 2) le manque de confiance entre les partenaires; 3) la formation; et 4) les questions d'ordre financier (rapprochement des comptes, cloisonnement des fonds et gestion de la trésorerie).

H. Cadre juridique et réglementaire

Si les questions de capacité et de volonté politique sont importantes, il existe un autre facteur, encore plus décisif, sur lequel l'opérateur postal n'a aucune prise directe: la législation et la réglementation. Le cadre juridique et réglementaire fixe les conditions qui permettent à la poste de proposer certains services

²⁹ Les banques postales qui n'ont pas de lien avec les opérateurs postaux n'ont pas été prises en compte dans cette étude. La plupart de ces banques postales indépendantes se trouvent en Europe (Allemagne, Pays-Bas, Roumanie, Bulgarie, etc.), en Asie de l'Est et en Asie du Sud.

ou de jouer le rôle de banque postale ou d'agent pour d'autres prestataires de services financiers. Il est permis non seulement de déterminer le modèle d'activité à privilégier pour l'inclusion financière postale, mais aussi de savoir si des services financiers postaux peuvent être proposés ou non.

La poste exerce son activité dans un environnement juridique très réglementé. En règle générale, une loi postale a été édictée lors de la création de l'opérateur. Celle-ci régit les services que la poste peut proposer et les conditions qu'elle doit observer pour le faire. Cependant, une incertitude réglementaire plane sur les services financiers postaux, qui se trouvent à mi-chemin entre la réglementation postale mise en œuvre par le ministère de tutelle (en général, le Ministère des technologies de l'information et de la communication) et la réglementation du secteur financier mise en application par l'organisme de contrôle bancaire ou la banque centrale. Il en résulte un cadre juridique et réglementaire confus, dans lequel aucun organisme de régulation n'est prêt à prendre les mesures qui s'imposent pour mettre en place un environnement favorable au développement des services financiers postaux. Cependant, cette situation commence à évoluer, les banques centrales prenant de plus en plus part à la surveillance et au contrôle de ces services.

Pour être parfaitement adapté à ces services, le cadre juridique et réglementaire devrait prévoir les conditions listées ci-après.

1. Surveillance/contrôle par la banque centrale

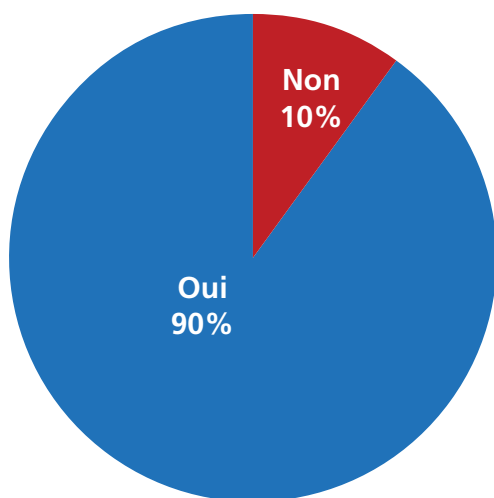
En tant qu'acteur proposant des services financiers, la poste devrait rendre des comptes à la banque centrale, en particulier pour les comptes de dépôt (comptes d'épargne et de chèques postaux). Il est important que la banque centrale puisse surveiller la situation financière d'un prestataire de services financiers tel que la poste et intervenir si besoin. Dans 90% des pays, les services financiers sont soumis à une réglementation. Ainsi, sur le papier, il existe bel et bien un cadre juridique entourant les services financiers postaux. La question est de savoir qui veille à sa bonne mise en pratique et à quels produits cette réglementation s'applique. Aux Comores, par exemple, la poste rend chaque mois des comptes au ministère de tutelle pour les services postaux et à la banque centrale pour les services bancaires.

La figure 44 montre que l'organisme de régulation du secteur financier n'est pas celui qui supervise les services financiers postaux, dans seulement 36% des pays ayant répondu au questionnaire. Ces résultats sont plutôt encourageants et témoignent de l'évolution qui a eu lieu au cours des dix dernières années, les banques centrales se chargeant de plus en plus de contrôler les services financiers postaux. Il s'agit d'une tendance positive qu'il conviendrait de surveiller au fil des ans.

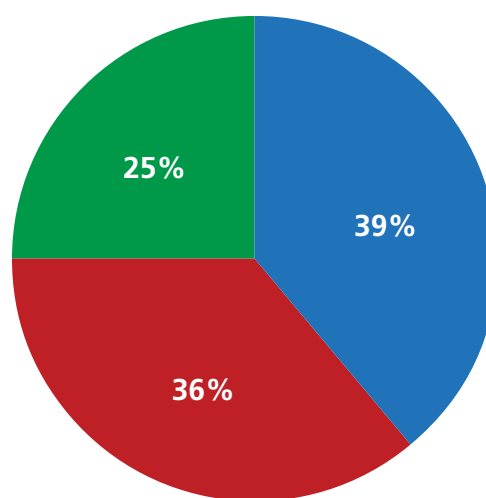
La disparition de l'épargne et des dépôts est l'un des défis-clés auxquels doivent notamment faire face les pays où la gouvernance est insuffisante et où les postes proposent des services liés à des comptes sans

Figure 44 – Organismes en charge de la régulation des services financiers postaux

Les services financiers sont-ils régulés?



Par qui?

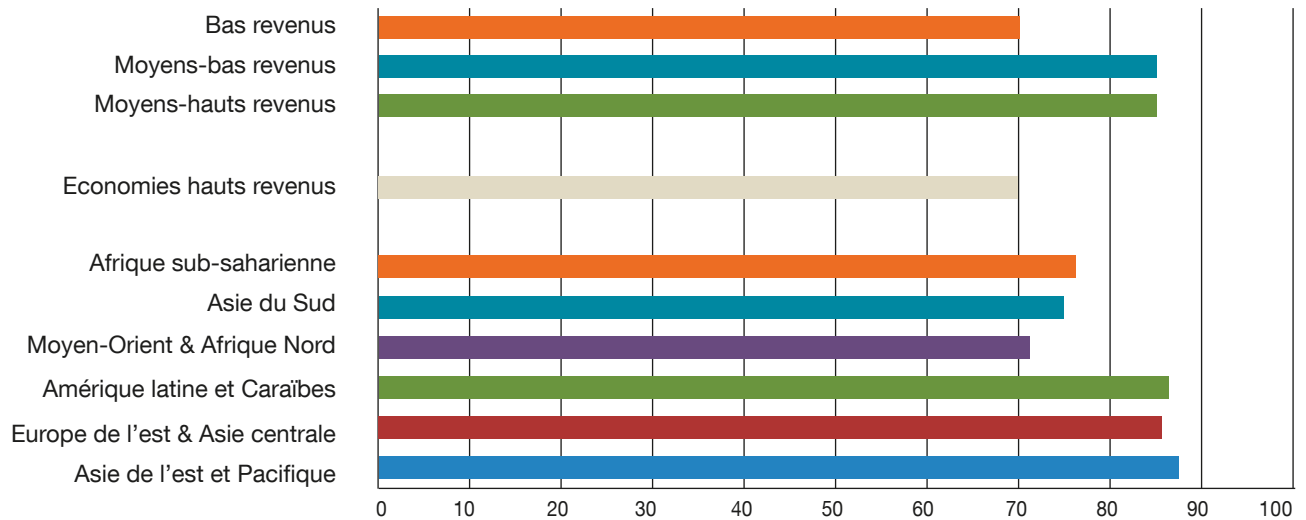


Remarque: les graphiques ci-dessus ne reflètent pas avec précision le contrôle réellement exercé, mais plutôt la vision de la poste en ce qui concerne la régulation de ses services financiers et des partenariats mis en place.

■ Banque centrale exclusivement	39%
■ Autre que banque centrale	36%
■ Banque centrales et autres	25%

Source: questionnaire sur l'inclusion financière postale, 2012

Figure 45 – Cadre réglementaire tel que perçu par les opérateurs postaux (existe-t-il des directives relatives aux agents bancaires dans votre pays?)



Remarque: les graphiques ci-dessus ne reflètent pas avec précision le contrôle réellement exercé, mais plutôt la vision de la poste en ce qui concerne la régulation de ses services financiers et des partenariats mis en place.

Source: questionnaire sur l'inclusion financière postale, 2012

que la banque centrale n'exerce de contrôle. Au fil des ans, des sommes déposées sont parfois utilisées pour payer les salaires ou détournées à différents niveaux de l'organisation postale. Dans bien des cas, la poste n'est pas en mesure de renflouer les comptes bancaires et le solde réel de ces derniers devient inférieur au solde nominal. Parfois, l'Etat doit intervenir financièrement pour rééquilibrer ces comptes. C'est notamment ce qui s'est passé au Gabon, avant le lancement de la banque postale. Dans toute création ou modernisation de services financiers postaux, ou transformation en une banque postale, il a été nécessaire de veiller à ce que les sommes correspondant aux comptes soient à nouveau disponibles. Pour illustrer cette difficulté, nous évoquerons l'exemple du Cameroun, où seuls 5% du solde étaient encore présents dans les caisses de l'opérateur, le reste ayant disparu. Au Niger, la poste a dû mettre fin à ses activités d'épargne au début des années 1990, pour des raisons similaires.

Ce défi peut être surmonté grâce à la surveillance exercée par l'organisme de régulation du secteur financier, à l'automatisation des processus et à des contrôles internes plus stricts. Malheureusement, ces éléments font généralement défaut dans les postes les moins avancées, comme nous avons pu le constater plus haut.

Comme expliqué précédemment, il est également important de procéder à la séparation de l'épargne et des autres services afin de cloisonner les activités. Dans certains pays, à l'époque où la poste n'était pas soumise au contrôle de la banque centrale, les dépenses telles que les salaires étaient couvertes par la banque d'épargne ou le centre de chèques postaux.

2. Agrément bancaire partiel pour mettre en place des services d'épargne postale

Pour permettre à la poste de proposer des services d'épargne, un agrément bancaire partiel limité à l'épargne est suffisant, puisque cette activité n'inclut pas de prêts (voir la section sur les agréments partiels dans la partie «Modèles d'activité»). Les investissements doivent alors se limiter à des titres d'Etat ou à d'autres catégories de bons permettant d'assurer la sécurité des dépôts. Un agrément partiel permet de garantir que les comptes de dépôt et d'épargne soient bien séparés des autres activités postales et du reste de la trésorerie. Il convient que la banque centrale n'exige pas de la poste qu'elle demande un agrément bancaire universel, qui s'avérerait trop coûteux (voir la partie sur les modèles d'activité).

3. Directives relatives aux agents bancaires et ouverture de comptes par la poste au nom d'une banque partenaire

Pour que les postes puissent proposer des produits financiers en partenariat avec une banque ou une autre institution financière, il est nécessaire qu'un cadre juridique régisse ces activités. Ce dernier prend souvent la forme de directives relatifs aux agents bancaires ou de directives émises par la banque centrale. A l'instar des cadres juridiques les plus évolués, tels que ceux appliqués à la poste brésilienne, ces directives doivent idéalement permettre aux agents d'ouvrir des comptes au nom de l'institution financière partenaire. Dans le cas de la Colombie, autoriser les agents à ouvrir des comptes au nom des banques partenaires est un sujet qui a fait longuement débat, principalement en raison des graves problèmes liés au blanchiment d'argent qui existent dans ce pays. Finalement, seuls les salariés

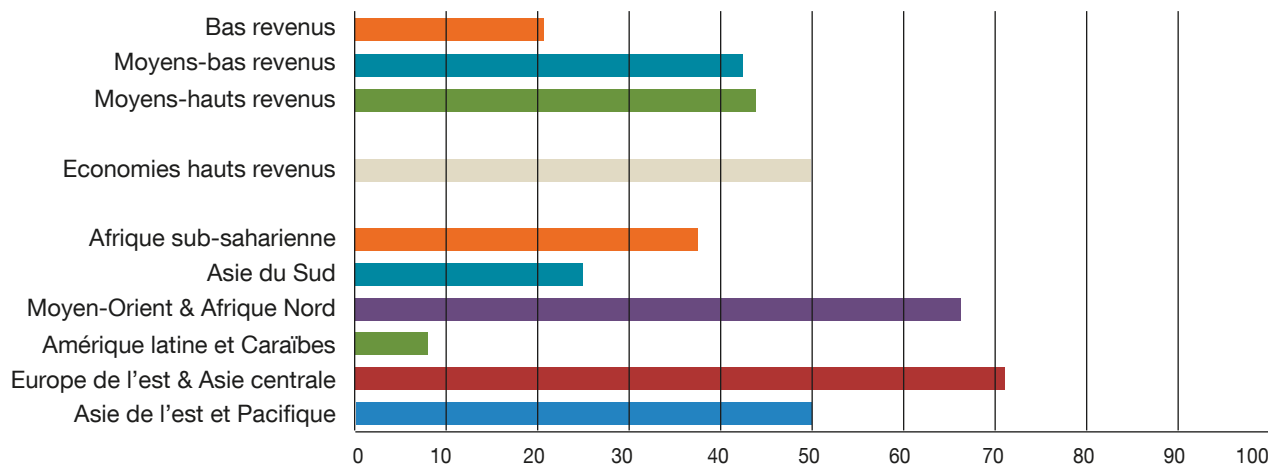
embauchés par la banque ont été autorisés à ouvrir des comptes (y compris si ces employés n'étaient que de simples étudiants). Néanmoins, depuis l'an dernier, les agents sont désormais habilités à ouvrir des comptes au nom de la banque partenaire. Il s'agit-là d'une amélioration réglementaire sur laquelle devraient prendre exemple d'autres banques centrales, pour lesquelles le rôle d'agent se limite encore au retrait et au dépôt d'espèces.

D'après ce qu'ont indiqué les postes, il apparaît que des directives relatives aux agents bancaires sont en application dans la plupart des pays du monde (voir figure 45). Dans les régions Europe de l'Est/Asie centrale, Asie de l'Est/Pacifique et Amérique latine/ Caraïbes, 85% des opérateurs postaux ayant participé au questionnaire pensent qu'il existe, dans leur pays, des directives ou des lois relatives aux agents bancaires.

L'Europe de l'Est, l'Asie centrale, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord sont les régions dans lesquelles le cadre juridique semble le mieux adapté à des partenariats permettant à la poste d'effectuer des opérations pour le compte de compagnies d'assurance (collecte des primes et versement des indemnités après traitement des dossiers).

Il s'agit de possibilités prometteuses qu'il conviendrait d'explorer à l'avenir, les postes constituant un vaste réseau de distribution. De tels partenariats peuvent être notamment intéressants pour les compagnies d'assurance développant des produits de micro-assurance ou pour la vente au détail de polices d'assurance. De récentes missions en République démocratique lao et en Tanzanie ont démontré que plusieurs opérateurs postaux se sont déjà engagés dans cette voie. Cependant, il reste encore beaucoup

Figure 46 – Cadre juridique tel que perçu par les postes (la poste est-elle juridiquement habilitée à établir des partenariats avec des compagnies d'assurance?)



Source: questionnaire sur l'inclusion financière postale, 2012

Cette perception s'explique principalement par le fait que les postes n'ont pas forcément besoin de telles directives pour nouer des partenariats avec une banque ou avec un autre prestataire de services. C'est notamment ce qu'ont révélé nos conversations avec les opérateurs postaux d'Amérique latine. A Belize, par exemple, l'opérateur postal nous a expliqué qu'en raison de son statut de département ministériel, il pouvait directement demander à la banque centrale d'établir une convention ad hoc pour lui permettre de devenir l'agent de prestataires de services financiers.

4. Autorisation de courtage en assurance

Il convient que les compagnies d'assurance soient juridiquement habilitées à faire appel à d'autres acteurs, dont la poste, pour la diffusion de leurs produits.

Il est intéressant de constater que 27 des 123 pays ayant répondu au questionnaire proposent des services d'assurance. Parmi eux, seuls 17 sont des pays en développement.

à faire pour perfectionner l'offre et améliorer les partenariats. En réalité, dans ces deux pays, la poste propose des produits d'assurance automobile qui sont généralement coûteux et restent réservés aux populations relativement aisées. L'élaboration de produits de micro-assurance simples à comprendre et à commercialiser, destinés au marché de masse, peut s'avérer fructueuse si la poste est utilisée comme réseau de distribution (voir la partie intitulée «Modèles d'activité», pour en savoir plus sur les partenariats avec des compagnies d'assurance).

5. Accès direct aux systèmes nationaux de paiement de masse

Afin que la poste propose ses propres services financiers à un prix abordable, sans passer par une banque de règlement (stratégie permettant à l'opérateur postal d'être sur un pied d'égalité avec les banques), il convient qu'elle fasse partie des acteurs économiques étant autorisés à accéder directement

aux systèmes nationaux de paiement de masse, dès lors qu'elle remplit les conditions requises. Ce dernier point est crucial pour garantir la sécurité du système .

6. Autorisation permettant à la poste d'émettre de l'argent électronique (si les conditions préalables sont remplies)

Enfin, dans le cas où la poste souhaite lancer ses propres services financiers mobiles, il est important qu'un cadre monétaire soit mis en place afin que l'opérateur postal et son département dédié aux services financiers puissent émettre de l'argent électronique (dès lors que la poste remplit les conditions requises³⁰). C'est ce qui a été fait les centres de chèques postaux en Afrique de l'Ouest, grâce à la directive de 2006 relative à l'émission d'argent électronique publiée par la Banque centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO)³¹.

A l'heure actuelle, seul un nombre limité de pays a créé un cadre réglementaire relatif à l'argent électronique. Il s'agit d'un constat important, car les banques centrales ont encore la possibilité de prendre en compte la poste au moment d'élaborer des réglementations et d'élargir le cadre monétaire (si l'opérateur postal remplit les conditions requises).

Cependant, comme mentionné plus haut, le cadre juridique et réglementaire reste un facteur extérieur sur lequel la poste a peu de prise. Les facteurs mentionnés dans cette partie ne sont pas des conditions indispensables au développement des services financiers postaux. Ils donnent simplement des éléments permettant de déterminer les différentes options qui s'offrent à la poste en matière de modèles d'activité.

I. Marketing

Le marketing fait également partie des principales difficultés auxquelles les opérateurs postaux doivent faire face. Ces derniers n'ont pas l'habitude d'être mis en concurrence étant donné qu'ils sont depuis toujours en situation de monopole sur le marché postal. Par conséquent, la promotion des services et leur ajustement aux besoins des différents segments de la population représentent des défis importants pour de nombreuses postes.

1. Promotion des produits et de la marque

Les banques et autres fournisseurs de services financiers ont tendance à beaucoup investir dans la promotion de leur image et la mise en avant de leur marque auprès du grand public. Il s'agit d'abord de faire connaître la banque aux clients, puis de leur

présenter les produits. Pour la poste, généralement déjà bien positionnée, la question n'est pas tant de faire connaître son nom mais plutôt de présenter au public ses services financiers et de lui montrer comment ils peuvent répondre à ses besoins. Dans certains cas, après l'achèvement d'un processus de modernisation, il est nécessaire de repositionner la marque postale, qui est souvent associée à une certaine lenteur et à des procédures bureaucratiques.

Une étude menée au Bénin a démontré que la quasi-totalité de la population ne connaissait pas les produits proposés par la poste, et qu'à peine plus de la moitié des clients du centre de chèques postaux étaient au courant de ces services. On observe donc un manque de communication sur les services de la poste auquel il convient de remédier.

2. Compréhension des besoins de la clientèle

Au vu de ce qui est dit ci-dessus, il est intéressant de constater que les postes cherchent rarement à comprendre les besoins des clients. La démarche passive traditionnellement adoptée pour les services postaux, qui consiste à attendre le client, semble aussi s'appliquer pour les services financiers. La segmentation de la population est peu prise en compte, de même que l'ajustement de l'offre aux besoins de la clientèle. Autre point intéressant, les opérateurs postaux qui sont devenus des banques (Maroc) ou qui souhaitent entrer en concurrence avec des banques (Sénégal) prêtent davantage attention aux besoins de leurs clients.

Le recours à des groupes de discussion et à des études quantitatives préalablement à la création d'un nouveau produit doit être envisagé pour mieux comprendre les besoins de la clientèle. Ainsi, la poste pourra segmenter sa clientèle et adapter ses produits en fonction non seulement des besoins de l'ensemble des clients, mais aussi de ceux de chaque segment ciblé. Pour y parvenir, des outils de gestion des relations-clients (GRC) peuvent être mis en place.

Au Burkina-Faso, la poste a reçu une subvention de la Fondation Bill & Melinda Gates afin d'améliorer son rôle en matière d'inclusion financière. Une partie de cette subvention a servi à réaliser une segmentation de la clientèle et à mettre en place des outils de GRC.

Malgré ces exemples, les opérateurs postaux qui adoptent une approche axée sur le client sont peu nombreux et il reste encore beaucoup à faire en ce sens si les moyens financiers le permettent.

J. Flexibilité (horaires d'ouverture et ajustement aux besoins)

Dans un environnement concurrentiel tel que celui des services financiers, en particulier le secteur des services bancaires proposés via des banques correspondantes (ou agents), la poste semble être une

³⁰ La banque centrale doit veiller à ce que la poste remplisse les conditions pour émettre de l'argent électronique avant de se prononcer.

³¹ www.bceao.int/IMG/pdf/INSTRUCTION_N_o_01_-_2006_-_SP_DU_31_JUILLET_2006.pdf

solution relativement peu flexible. Cette approche doit permettre de faciliter l'accès des clients aux services, non seulement en se rapprochant de chez eux, mais aussi en proposant des horaires pratiques.

En ce sens, la poste est un bon intermédiaire car elle est bien implantée en milieu rural. Toutefois, dans la plupart des cas, elle a hérité des horaires de l'administration, et ses jours et heures d'ouverture sont comparables à ceux d'une banque. C'est pourquoi d'autres agents, tels que des petits commerces ou des stations-service, sont une meilleure option pour les banques partenaires.

Bien souvent, les horaires d'ouverture ne peuvent être modifiés, mais la flexibilité peut se présenter sous d'autres formes. Au Bangladesh, par exemple, les facteurs proposent des services de retrait et de dépôt d'espèces: BanglaPost les a équipés de terminaux de paiement électronique (TPE) et a lancé une carte prépayée pouvant être lue par ces terminaux. Aujourd'hui, les habitants des zones rurales peuvent donc retirer de l'argent sur leur compte au passage du facteur. Ce service apporte une vraie flexibilité.

De la même manière, le déploiement de TPE ou de bureaux de poste mobiles, comme il en existe au Togo, est un exemple de réponse de l'opérateur postal au défi de la flexibilité.

K. Conclusion – Elaboration d'un indice basé sur les facteurs de réussite et d'un classement mondial des pays

Les points-clés définis ci-dessus sont des facteurs de réussite lorsque les indicateurs pointent dans la bonne direction. Par conséquent, en pondérant chaque indicateur, il devient possible d'élaborer un indice à partir des facteurs de réussite. Cet indice devrait permettre d'évaluer la capacité d'un opérateur à devenir un moteur de l'inclusion financière. Il peut devenir un formidable outil de prise de décisions et permettre aux postes et aux Etats de comparer leur situation avec celle d'autres opérateurs ou pays, dans leur région et dans le monde. L'indice basé sur les facteurs de réussite doit comporter trois volets correspondant aux principales catégories présentées ci-dessus: 1) les capacités (réseau, personnel et capacité financière), 2) l'automatisation et 3) le cadre juridique et réglementaire. Nous avons choisi ces trois catégories car ce sont les plus pertinentes. Par ailleurs, comme ces éléments sont facilement quantifiables, nous disposons de données fiables pour chaque indicateur. Chacune de ces catégories constitue elle-même un indice construit à partir d'indicateurs pondérés qui, à notre sens, reflètent bien la réalité.

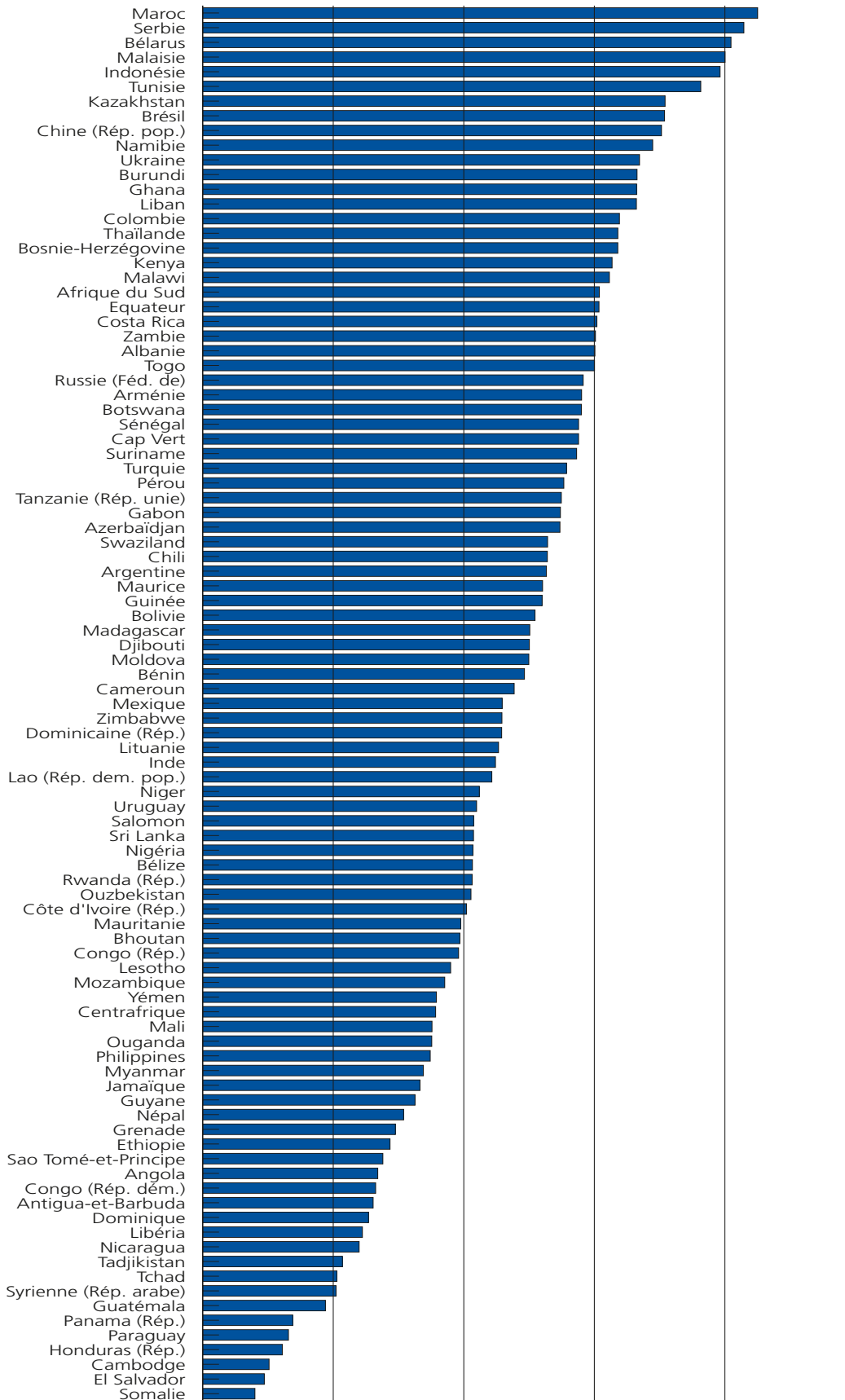
Etude de cas 9 – Mobipost au Togo

Dans un pays où 85% de la population n'est pas bancarisée et où certaines régions rurales étendues sont entièrement dépourvues de présence bancaire, la poste a innové en mettant en place des bureaux de poste mobiles pour rapprocher les services des clients. Ces bureaux mobiles sont constitués d'un camion, d'un ordinateur, d'un modem GSM et d'un coffre. Ils se déplacent au plus près des clients et se connectent à Internet par le réseau de téléphonie mobile. Les opérations proposées sont: l'ouverture de compte, les virements et transferts de fonds, les versements effectués par l'Etat, le paiement de factures et le versement de prestations sociales.

Un contrat spécifique a été signé pour le versement de prestations aux bénéficiaires vivant en zone rurale dans le cadre d'un partenariat récent entre la poste et la Banque mondiale, par l'intermédiaire du ministère du Développement local. En huit mois, ce projet a permis d'ouvrir 11 500 comptes et de verser 492 651 USD aux bénéficiaires. Concernant les transferts de fonds par voie électronique, plus de 900 000 USD ont circulé dans les zones rurales, ce qui montre bien l'importance de ce service.

Pour aboutir à une telle réussite, plusieurs critères ont dû être réunis, parmi lesquels la solidité du système de gestion.

Figure 47 – Classement mondial des pays selon leur potentiel d'inclusion financière (min. 0; max. 24)



Source: questionnaire sur l'inclusion financière, 2012

IV. CONCLUSIONS ET CARTOGRAPHIE DES POSSIBILITÉS EN MATIÈRE D'INCLUSION FINANCIÈRE

L'un des objectifs de ce rapport était de déterminer quels pays souhaitent participer à l'inclusion financière et sont capables de le faire, ainsi que les différents facteurs entrant en jeu.

L'analyse présentée dans ce rapport permet de répartir les opérateurs postaux en quatre catégories en fonction de leurs caractéristiques et du rôle qu'ils jouent dans l'inclusion financière: 1) les postes avancées, 2) les postes émergentes, à savoir les postes capables et désireuses de promouvoir l'inclusion financière postale, 3) les postes en cours de modernisation, c'est-à-dire les opérateurs postaux désireux de promouvoir l'inclusion financière postale mais qui n'ont pas la capacité d'y parvenir pleinement, et 4) les postes les moins avancées, à savoir les opérateurs postaux faisant face à des difficultés majeures dans le domaine de l'inclusion financière postale. Il convient de signaler que ce classement tient uniquement compte de l'offre de services financiers et non de l'offre postale.

En guise de conclusion, nous décrivons chacun de ces groupes et adressons des recommandations aux opérateurs postaux, aux gouvernements, aux organismes de régulation du secteur financier et aux donateurs, pour aboutir à des résultats significatifs en matière d'inclusion financière postale.

Postes avancées

La plupart des postes faisant partie de cette catégorie se trouvent dans des pays à revenu élevé, dans lesquels les opérateurs postaux pourraient encore davantage participer à l'inclusion financière. Ces pays présentent en général des taux d'inclusion financière élevés. Cependant, on y trouve encore des foyers de pauvreté et d'exclusion, notamment au sein des populations ayant peu accès aux services financiers, telles que les migrants et les minorités ethniques et religieuses, qui sont économiquement défavorisés. En France, par exemple, une grande partie des migrants ont accès aux services financiers grâce à la banque postale, qui ne peut refuser l'ouverture d'un compte aux personnes victimes de discrimination.

Recommandations adressées aux opérateurs postaux

Dans les pays à revenu élevé, il convient de continuer à proposer des produits à bas prix et de bonne qualité à l'ensemble de la population. De plus, en ce qui concerne les services relatifs aux versements de l'Etat, à l'épargne et aux transferts de fonds internationaux,

qui sont les services dont les migrants et les personnes non bancarisées ont le plus besoin, il est important de créer de nouveaux produits ou de mettre l'accent sur ceux existant déjà.

De telles initiatives contribueront également à l'inclusion financière dans les pays en développement. Ceci est particulièrement vrai pour les transferts de fonds internationaux effectués par virement (de compte à compte) qui ont un double effet: l'expéditeur (p. ex., un travailleur migrant) et le destinataire (p. ex., sa famille) doivent tous deux faire partie du système bancaire formel. Le réseau mondial de services postaux de paiement électronique de l'UPU, qui permet de relier les bureaux de poste du monde entier, est un outil adapté à la mise en place de tels services, car il est peu coûteux et juridiquement et réglementairement reconnu dans les pays signataires de l'Arrangement concernant les services postaux de paiement. Certains opérateurs postaux avancés, tels que Poste Italiane, établissent d'ailleurs des partenariats avec des postes émergentes et en cours de développement afin que les transferts de fonds soient effectués sur des cartes ou des comptes, ce qui contribue à l'inclusion financière dans le pays émetteur comme dans le pays de destination.

Postes émergentes capables et désireuses de promouvoir l'inclusion financière postale

Dans certains pays, les opérateurs postaux ont mené à bien un processus de réforme, financé par leurs propres moyens ou avec l'aide du gouvernement. Ces pays, principalement le groupe des BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) et d'autres pays émergents ou en développement, tels que la Colombie, l'Indonésie, le Kazakhstan, le Maroc, la Namibie, la Serbie ou la Turquie, ont réussi à franchir le cap de la dématérialisation de services autrefois gérés manuellement, sont parvenus à passer d'un environnement monopolistique à un environnement concurrentiel et ont élargi leur cœur d'activité pour y inclure des services financiers postaux. Dans ces pays, les opérateurs postaux possèdent tous les atouts pour devenir des acteurs-clés de l'inclusion financière. Ils disposent d'un personnel compétent, possèdent un réseau connecté et modernisé, et génèrent en général des bénéfices. Il est intéressant de constater que ces pays n'ont pas tous adopté le même modèle d'activité, ce qui prouve qu'il n'existe pas de solution unique en matière d'inclusion financière postale. Le choix d'un modèle d'activité dépend avant tout du contexte. Cette catégorie ne regroupe pas uniquement des pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure. En effet, on y trouve tout type de pays, bien que les pays à faible revenu soient très peu représentés. Dans la plupart des cas, les postes émergentes font preuve de plus de créativité en matière d'inclusion financière postale que les postes avancées. L'avènement des technologies à prix abordables et la création d'un

environnement juridique favorable, associés à l'urgence que représente l'inclusion financière dans ces pays, ont ouvert des possibilités que les postes ont su mettre à profit, ce qui n'est pas forcément le cas pour les postes avancées.

Recommandations adressées aux opérateurs postaux

Les pays faisant partie de cette catégorie doivent tout d'abord sélectionner le modèle d'activité le plus adapté à leur situation, puisque, comme nous l'avons vu précédemment, il n'existe pas de modèle idéal. En règle générale, les postes qui ne proposent aucun type de service financier, ou seulement des mandats postaux au format papier, peuvent se tourner vers le Modèle 1 (fournisseurs de liquidités pour des banques, des IMF, des coopératives de crédit et d'épargne, etc.) afin d'apprendre les rudiments du métier. Les postes jouant déjà le rôle de fournisseur de liquidités pour les prestations de l'Etat ou le règlement des factures peuvent essayer de mettre en place des partenariats étroits avec une ou plusieurs banques afin de procéder à l'ouverture de comptes et de proposer des services de prêts. Enfin, les opérateurs postaux proposant déjà des services financiers liés à des comptes bancaires, mais n'ayant pas d'agrément de l'organisme de régulation du secteur financier, peuvent chercher à améliorer leurs prestations en demandant un agrément partiel ou complet à la banque centrale, ce qui constituerait une avancée en matière de protection des clients.

Il est également très important que les postes émergentes essaient d'adapter leurs produits aux besoins de leurs clients.

La tarification est le troisième point que les opérateurs postaux de cette catégorie doivent prendre en compte. Les postes ont majoritairement adopté un modèle d'activité basé sur de faibles coûts et d'importants volumes. Proposer une offre groupée de base, à prix abordable et destinée en premier lieu aux personnes non bancarisées peut constituer une bonne alternative aux services coûteux qui représentent souvent un frein pour ce segment de la population. En créant un forfait regroupant plusieurs produits et répondant aux besoins essentiels des clients, la poste peut faire baisser ses coûts de prestation et donc ses tarifs, ce qui donne aux guichetiers un bon argument de vente et facilite également l'adhésion des clients. Un des atouts majeurs de la poste est qu'elle dispose déjà d'une infrastructure et de ressources humaines qu'elle peut mettre à profit pour proposer des services financiers à grande échelle. Il s'agit d'un avantage non négligeable, car partir de zéro serait bien plus coûteux.

Recommandations adressées aux gouvernements

Le gouvernement doit continuer d'investir dans la poste, y compris dans la modernisation des bureaux de poste auxiliaires, afin qu'elle puisse proposer des services financiers dans ces derniers. Les autorités doivent veiller à ce que les banques postales ou les

sociétés indépendantes nées des services financiers développés par la poste utilisent ou continuent d'utiliser le réseau postal, à condition que le service à la clientèle y soit de qualité et que les tarifs appliqués restent raisonnables pour la banque postale. D'autre part, le gouvernement doit s'assurer que les postes bénéficient d'un environnement favorable leur permettant de devenir des partenaires de choix pour les autres prestataires de services financiers. Enfin, l'Etat peut faire appel à la poste pour le versement des retraites ou des prestations sociales, lequel peut se faire sur un compte postal, une carte rechargeable prépayée distribuée par la poste ou encore sur un compte affilié à une banque utilisant la poste comme fournisseur de liquidités.

Recommandations adressées aux banques centrales

Pour répondre aux besoins des postes émergentes qui ont créé des services liés à des comptes ou souhaitent le faire, il convient que la banque centrale mette en place un agrément bancaire partiel, permettant de fournir certains produits ciblant les populations à revenus faible et moyen. La banque centrale doit également établir un cadre réglementaire permettant à la poste de proposer de nouveaux services. Ce cadre consiste principalement en des directives relatives aux agents bancaires et peut également se traduire par une autorisation d'émettre de l'argent électronique, dès lors que la poste remplit les mêmes conditions que celles imposées aux autres prestataires. Dans ce cas, il est important que la banque centrale autorise la poste à devenir une «banque partenaire» des opérateurs de téléphonie mobile pour la mise en place de services financiers mobiles, à condition que celle-ci remplisse toutes les conditions requises, comme c'est le cas en Tunisie. Enfin, il convient que la poste soit autorisée, sous certaines conditions, à accéder directement aux systèmes nationaux de paiement de masse.

Postes en cours de modernisation: opérateurs postaux désireux de promouvoir l'inclusion financière postale mais qui n'ont pas la capacité nécessaire d'y parvenir pleinement

Cette catégorie regroupe des opérateurs postaux ayant conscience de l'importance d'inclure les services financiers dans leur offre et disposant de certains atouts, mais devant faire face à des obstacles conséquents qui les empêchent de mettre en place des services financiers. Cette catégorie rassemble majoritairement des pays ayant un niveau de revenu intermédiaire ou faible.

Dans la plupart de ces pays, un processus de modernisation a été lancé pour faire face à la perte d'un certain nombre de parts de marché dans le secteur de la logistique et à la diminution du volume de courrier. Cependant, ce processus n'a généralement pas pu être achevé.

Parmi les opérateurs en cours de modernisation, on

trouve le Burkina Faso, l'Éthiopie, le Kenya, la Mauritanie, le Mexique, l'Ouzbékistan, le Pérou, les Philippines, les Îles Salomon et la Tanzanie.

Recommandations adressées aux opérateurs postaux

Nous recommandons à ces opérateurs postaux d'adopter une stratégie à deux axes. D'une part, il leur faut chercher des ressources supplémentaires auprès du gouvernement, des donateurs et en interne, afin de moderniser au plus vite leur réseau (il convient notamment d'automatiser les processus et de former le personnel). D'autre part, ils doivent établir des partenariats avec des opérateurs d'autres pays afin que ceux-ci leur expliquent comment mettre en place des services financiers de manière efficace. Les postes proposant déjà des services financiers liés à des comptes peuvent envisager de demander à la banque centrale un agrément bancaire partiel leur permettant de proposer leurs propres services d'épargne et de conclure des accords avec des banques commerciales concernant les services de prêt, ce qui étofferait leur offre et fidéliserait les clients.

Lors du recrutement de personnel de guichet, il convient de retenir des candidats ayant un minimum de connaissances en informatique et le sens du service à la clientèle.

L'opérateur postal doit également chercher à recruter des personnes extrêmement compétentes ayant déjà travaillé dans le secteur financier pour pourvoir les postes de cadres intermédiaires et supérieurs dans les services financiers.

Recommandations adressées aux gouvernements

Après une analyse minutieuse du coût et des retombées sociales et financières, les autorités peuvent investir considérablement dans l'opérateur postal, notamment afin d'améliorer la connectivité de base des bureaux de poste pleinement opérationnels et de former le personnel. Il est également nécessaire d'investir dans un outil technologique (qui peut être développé en interne si la poste dispose du personnel compétent) afin d'automatiser les opérations et les services administratifs. Dans ces pays, l'État peut faire appel à la poste pour le versement des prestations, lequel peut se faire en espèces, sur un compte postal, sur une carte rechargeable prépayée distribuée par la poste ou encore sur un compte affilié à une banque utilisant la poste comme fournisseur de liquidités.

Les postes appartenant à cette catégorie doivent établir des liens avec les autres acteurs nationaux de l'inclusion financière. Il est notamment possible de créer un comité spécial pour l'inclusion financière qui regrouperait le Ministère des postes, la banque centrale et l'opérateur postal et qui aurait pour mission de: fixer les objectifs que la poste doit atteindre, suivre les progrès accomplis dans cette voie et mettre à la disposition de la poste les outils nécessaires à la concrétisation de ces objectifs.

Recommandations adressées aux banques centrales

La banque centrale doit essayer de mettre en place un cadre juridique et réglementaire assez souple, permettant à la poste d'améliorer et de moderniser son offre de services financiers. Par exemple, il est essentiel de permettre aux postes en cours de modernisation de jouer le rôle d'agents bancaires et de leur donner la capacité d'ouvrir des comptes au nom des banques ou des institutions de microfinance partenaires.

Postes les moins avancées

Les postes les moins avancées regroupent les opérateurs qui, en raison d'une capacité financière limitée, n'ont pas pu se moderniser. La plupart d'entre elles sont prises dans un cercle vicieux: elles subissent des pertes en raison de la diminution des volumes de courrier et ces pertes se traduisent par une baisse des investissements nécessaires à la modernisation, ce qui limite leur capacité à proposer des services financiers.

Bien que la grande majorité des opérateurs postaux de cette catégorie se situent dans des pays à faible revenu, on y retrouve également des pays à revenu intermédiaire, notamment de la région Amérique latine (Nicaragua, Paraguay, République bolivarienne du Venezuela, etc.).

En règle générale, les postes les moins avancées ne proposent pas de services financiers liés à des comptes soit parce que la branche financière est devenue une entité autonome (Mali), soit parce que la poste n'a jamais inclus de tels services à son offre (Tadjikistan).

Recommandations adressées aux opérateurs postaux

Les opérateurs postaux de cette catégorie se trouvent souvent dans des pays ayant un taux d'inclusion financière très faible et où les prestataires de services financiers traditionnels sont absents des zones rurales. Ainsi, les besoins en matière d'inclusion financière sont importants, mais la poste n'est pas en mesure d'y répondre en raison des faibles ressources dont elle dispose. Pour cette catégorie, nous recommandons donc que la poste mette en place des services de paiement basiques (p. ex. transfert de fonds national ou service de règlement des factures). Les opérateurs postaux peuvent également chercher à établir un partenariat avec une banque, une institution de microfinance ou un opérateur de réseau de téléphonie mobile qui souhaiterait utiliser le réseau postal comme moyen de distribution. Dans ce cas, le partenaire peut financer la modernisation et l'informatisation de l'infrastructure postale, ainsi que la formation du personnel.

Recommandations adressées aux gouvernements

Le ministère de tutelle doit accorder une attention toute particulière à l'opérateur postal. Pour ce faire, il doit tout d'abord nommer des cadres supérieurs

compétents et dynamiques au sein de la poste. Il convient également d'élaborer des plans de modernisation et de diversification, que l'opérateur et les syndicats devront approuver avant une quelconque renégociation des dettes. L'Etat pourra ensuite procéder à la renégociation des dettes contractées par l'opérateur postal envers les institutions gouvernementales et à la reconstitution de l'épargne, dans le cas où les sommes déposées par les épargnants auraient été utilisées pour couvrir les pertes opérationnelles. Fonder une nouvelle entreprise postale à laquelle ne seraient transférés que les actifs de la poste peut constituer une solution dans certains cas. Il convient qu'un plan d'activité soit élaboré conjointement par le ministère de tutelle et la poste. Celui-ci sera ensuite soumis aux donateurs et aux institutions financières internationales afin de trouver les financements nécessaires à la rénovation et à la modernisation du réseau postal, et de donner à la poste la capacité de proposer des services financiers en zone rurale.

Recommandations adressées aux banques centrales

Les banques centrales doivent veiller à ce que les postes proposant des services liés à des comptes soient placés sous leur surveillance, et si possible sous leur contrôle. Néanmoins, il pourrait être utile d'adopter une approche basée sur les risques pour les services financiers postaux afin de ne pas priver la poste de son avantage comparatif, à savoir le fait de proposer ses services à un large panel de clients.

Recommandations adressées aux donateurs

Ci-dessous sont exposées quelques recommandations adressées spécifiquement aux donateurs, en fonction du degré de modernisation de l'opérateur postal dans le pays ciblé.

Postes émergentes

En ce qui concerne les postes émergentes, de faibles investissements suffisent parfois pour obtenir des résultats considérables en matière d'inclusion financière. En effet, ces opérateurs disposent de la plupart des outils nécessaires pour devenir des acteurs majeurs dans ce domaine. Les organismes de développement peuvent diriger en priorité leurs investissements vers les activités susceptibles d'avoir le plus de retombées, à savoir l'assistance technique et les échanges axés sur la connaissance des besoins des clients, les stratégies de marketing, l'élaboration de nouveaux produits, l'utilisation des nouvelles technologies telles que les téléphones portables ou les terminaux de paiement électronique et la fixation des tarifs.

Postes en cours de modernisation

Il convient de financer des missions d'évaluation pour aider les postes en cours de modernisation à définir

une stratégie et un plan d'action en matière d'inclusion financière postale. Il est important que les donateurs envisagent de financer les mesures nécessaires pour mettre en application les recommandations découlant de ces évaluations. Les plans établis permettront aux donateurs d'analyser et de classer par priorité les actions définies conjointement avec l'opérateur postal.

Il est également essentiel que les donateurs subventionnent l'informatisation des systèmes et l'amélioration de la connectivité, étant donné que ces deux éléments peuvent donner d'excellents résultats en matière d'inclusion financière et que les postes en cours de modernisation ont déjà engagé un processus pour automatiser les opérations manuelles. Concrètement, l'automatisation est synonyme d'une meilleure gestion des bureaux de poste. Elle offre à l'opérateur la possibilité de devenir un véritable acteur de l'inclusion financière, soit parce qu'elle facilite l'établissement de partenariats avec les banques et d'autres prestataires de services financiers, soit parce qu'elle permet à la poste de gérer ses services financiers en temps réel. L'utilisation des nouvelles technologies, telles que les terminaux de paiement électronique GSM ou les téléphones portables, est un moyen de faire baisser le coût lié à la mise en place d'une connectivité de base.

Postes les moins avancées

Les organismes de développement ont un rôle-clé à jouer dans ces pays. En effet, il est nécessaire de faire appel aux donateurs pour financer les plans de «reconstitution» élaborés par le ministère de tutelle avec le soutien d'experts de l'UPU ou d'autres institutions, en mettant l'accent sur les activités liées à l'inclusion financière.

Les ressources étant limitées, une assistance technique est nécessaire pour déterminer quelles sont les priorités et pour accompagner la poste sur la voie de la modernisation.

Pour que les donations soient employées efficacement à chaque étape du développement postal, la poste doit s'approprier le processus de réforme. Étant donné la diversité des contextes et des opérateurs postaux, l'UPU considère qu'il est difficile de formuler des recommandations. Ces dernières constituent plutôt des pistes de réflexion que les parties intéressées sont invitées à approfondir en formant un groupe de travail ad hoc, que l'UPU pourrait coordonner, afin d'établir une liste de principes généraux en matière d'inclusion financière postale.

Résultats potentiels du plan d'action

Si, aujourd'hui, un milliard de personnes ont été bancarisées grâce à 51 opérateurs postaux, il est très probable que les 141 Pays-membres de l'UPU qui n'offrent pas encore de services d'épargne postale, mais qui sont parfois très densément peuplés (p. ex.,

le Nigéria, la Russie, le Mexique, l’Ethiopie ou la République démocratique du Congo), parviendront à en bancariser 500 millions de plus s’ils mettent en place des services financiers postaux ou des partenariats entre la poste et des banques.

Dans les pays où il existe déjà une banque d’épargne postale, de nombreuses possibilités restent à explorer pour favoriser l’accès des personnes non bancarisées aux services financiers formels grâce à la poste. En comptant sur la modernisation des services financiers postaux et sur les investissements des donateurs et des gouvernements, il serait possible de bancariser 500 millions de personnes, si ce n’est plus, au cours des dix prochaines années. Par exemple, au Pakistan, pays qui compte 173 millions d’habitants, seul 1,4 million de personnes ont ouvert un compte après de la banque d’épargne postale.

Trouver l’équilibre entre viabilité et performance, et entre inclusion financière postale et sécurité

Dans ce rapport, nous avons cherché le point d’équilibre entre deux objectifs stratégiques incontournables pour parvenir à l’inclusion financière totale: l’efficacité des politiques d’inclusion financière et la viabilité de l’opérateur postal. En effet, il est impératif que les services financiers postaux soient rentables, car si les opérations postales ne sont pas viables, l’inclusion financière n’aura pas d’effet durable. Cependant, si les tarifs sont trop élevés, les personnes non bancarisées peuvent renoncer à recourir au système financier formel, même si les services proposés sont proches de chez eux (ce qui est le cas, si le réseau postal est utilisé).

Il convient également de trouver un équilibre entre la réglementation appliquée aux postes pour la prestation de ses propres services financiers ou de ceux de ses partenaires, et les objectifs du gouvernement et de la banque centrale en matière d’inclusion financière. En effet, la banque centrale et le gouvernement souhaitent généralement promouvoir l’inclusion financière. Cependant, la poste ne peut souvent proposer qu’un nombre limité de produits en raison de la réglementation qui lui est appliquée, et elle ne jouit pas des mêmes droits que les banques, notamment en ce qui concerne l’émission d’argent électronique ou l’accès au système national de paiement. Les décideurs politiques et l’organisme de régulation doivent parvenir à établir un cadre suffisamment souple pour permettre à l’opérateur postal de proposer ses propres services financiers ou ceux de ses partenaires. Ils doivent, en contrepartie, exiger que la gestion des risques soit améliorée et que la poste cible prioritairement les personnes situées dans les trois premiers quintiles de revenus.

Comme nous l’avons vu, l’inclusion financière postale n’est pas un problème figé qui n’appelle qu’une seule solution. Il s’agit d’une question en constante évolution, où plusieurs parties interagissent de manière à atteindre, à moindre coût, l’inclusion financière totale en mettant à profit le réseau postal. Les opérateurs postaux, les gouvernements, les donateurs, les prestataires de services financiers et les organismes de régulation ont chacun leur rôle à jouer. Ils doivent donc chercher à coordonner leurs efforts autour d’un seul et même but: l’inclusion financière.

V. VUE D'ENSEMBLE PAR RÉGION

Dans cette partie, nous présenterons brièvement les performances de chaque région en matière d'inclusion financière postale en nous fondant sur l'indice élaboré à partir des facteurs de réussite.

ASIE DE L'EST/PACIFIQUE Vue d'ensemble

Population	1 961 000 000
Taux de personnes adultes possédant un compte	55% ³²
Pourcentage de postes ayant participé au questionnaire et proposant des services financiers	100%
Densité postale	16065 habitants pour un bureau de poste
Comptes postaux d'épargne	895 660 000

La région Asie de l'Est/Pacifique est une des régions en développement présentant les meilleurs résultats. Les postes émergentes, telles celles de la Chine, de l'Indonésie, de la Malaisie, et des Iles Salomon, ont toutes un indice basé sur les facteurs de réussite supérieur à 15. Elles sont donc mieux à même de proposer des services financiers postaux que les autres pays de la région. Les deux chefs de file sont l'Indonésie

et la Malaisie, qui affichent un indice composite proche de 20, c'est-à-dire l'un des meilleurs résultats obtenu par les pays en développement. Elles se situent au même niveau que la Tunisie et sont uniquement surpassées par le Maroc, la Serbie et le Bélarus.

Points-clés

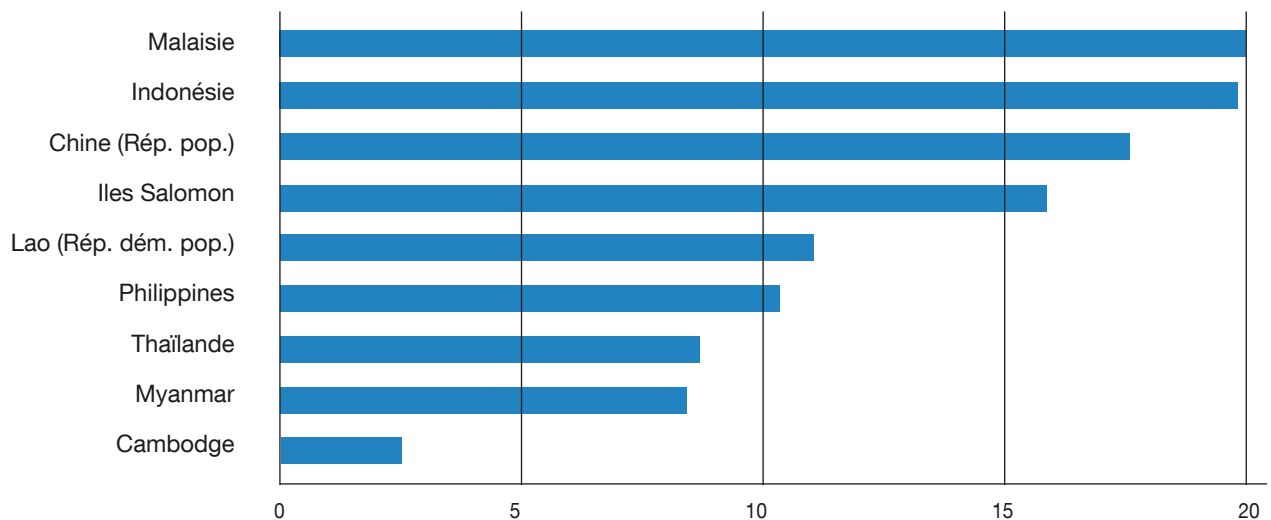
- Le réseau est l'un des principaux facteurs de réussite en Asie de l'Est et dans le Pacifique. On dénombre, en effet, 70 248 bureaux de poste permanents dans cette région (soit 19% du total mondial). De plus, la portée géographique des services est, en général, plutôt satisfaisante.
- L'Asie de l'Est et le Pacifique sont également bien placés en ce qui concerne la modernisation. Cependant, il existe d'importantes disparités dans la région. Les pays émergents, tels que la Chine, l'Indonésie ou la Malaisie, ont des résultats comparables à ceux des pays à revenu élevé en matière d'automatisation, de gestion de la trésorerie et de connaissances en informatique. En revanche, les pays les moins avancés, tels que la République démocratique populaire lao ou le Cambodge, sont, pour leur part, en retard dans ces domaines. Cette dichotomie, que l'on retrouve dans la plupart des indicateurs établis grâce au questionnaire, est probablement l'une des spécificités de cette région.

Modèles d'activité

- Le modèle d'activité le plus fréquemment appliqué dans la région est le Modèle 1 (fournisseur de liquidités) et notamment les sous-modèles 1a (fournisseur de liquidités pour les transferts de fonds), 1b (fournisseur de liquidités pour les opérations entre l'Etat et les particuliers) et 1c

Indice basé sur les facteurs de réussite: Asie de l'est et Pacifique

(min=0; max=24)



Moyenne régionale pour l'indice basé sur les facteurs de réussite: 12,72

³² Asli Demirgüç-Kunt et Leora Klapper, *Measuring Financial Inclusion: The Global Findex Database*, Banque mondiale, 2012.

(fournisseur de liquidités pour le règlement des factures).

- La Chine fait figure d'exception, puisqu'il existe dans ce pays une banque postale soumise à agrément universel qui propose un large éventail de services financiers. Avec ses 475 millions de clients, la banque d'épargne postale chinoise (PSBC) est de loin la banque postale la plus importante du monde.

EUROPE DE L'EST ET ASIE CENTRALE

Vue d'ensemble

Population	407 500 000
Taux de personnes adultes possédant un compte	45% ³³
Pourcentage de postes ayant participé au questionnaire et proposant des services financiers	100%
Densité postale	4723 habitants pour un bureau de poste
Comptes postaux d'épargne	3 410 000

Le Bélarus, le Kazakhstan et la Serbie ont obtenu les

meilleurs résultats pour les facteurs de réussite relatifs à l'inclusion financière, avec un indice de plus de 17.

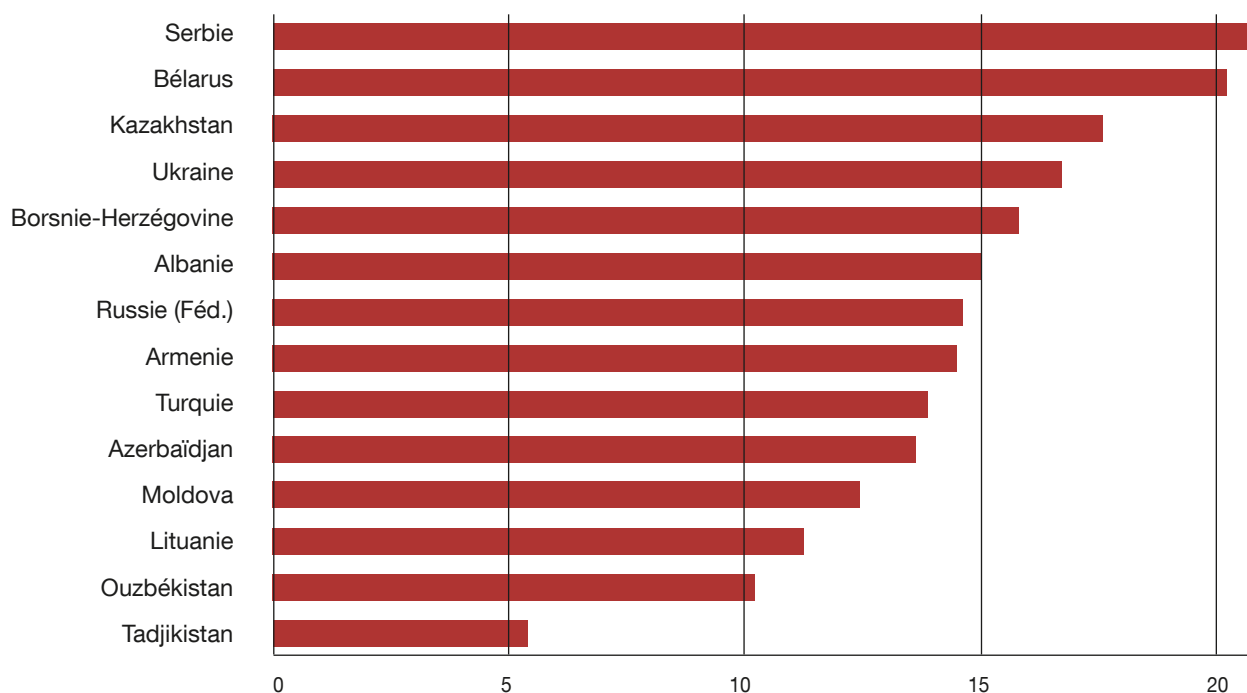
La région Europe de l'Est/Asie centrale est la région en développement dont la moyenne est la plus élevée. Il faut souligner que cette région compte dans ses rangs trois des dix pays ayant le plus fort potentiel en matière d'inclusion financière. Les opérateurs postaux possédant la meilleure capacité sont le Bélarus, le Kazakhstan, la Serbie et l'Ukraine, car ils ont tous les quatre un réseau très dense, des employés suffisamment qualifiés et un degré de rentabilité convenable. En revanche, l'indicateur relatif à la capacité révèle que La Poste du Tadjikistan pourrait rencontrer certaines difficultés pour élargir son offre de services financiers.

Points-clés

- L'ensemble des pays d'Asie centrale, excepté l'Ouzbékistan, possèdent un réseau dense et vaste. En Russie, par exemple, on dénombre un bureau de poste pour 6000 habitants, contre seulement une succursale bancaire pour 150 000 habitants. Dans cette région, la poste détient 69,3% des points de contact tous acteurs confondus, soit plus de deux tiers du réseau régional total. Les banques, qui se partagent les 30% restants, sont donc absentes dans la plupart des zones rurales ou semi rurales. En Serbie, la poste est désavantagée par rapport aux autres acteurs en ce qui concerne son réseau. Néanmoins, ce handicap l'a incitée à

Indice basé sur les facteurs de réussite: Europe de l'Est et Asie Centrale

(min=0; max=24)



³³ Asli Demirgüç-Kunt et Leora Klapper, *Measuring Financial Inclusion: The Global Findex Database*, Banque mondiale, 2012.

Moyenne régionale: 14,46

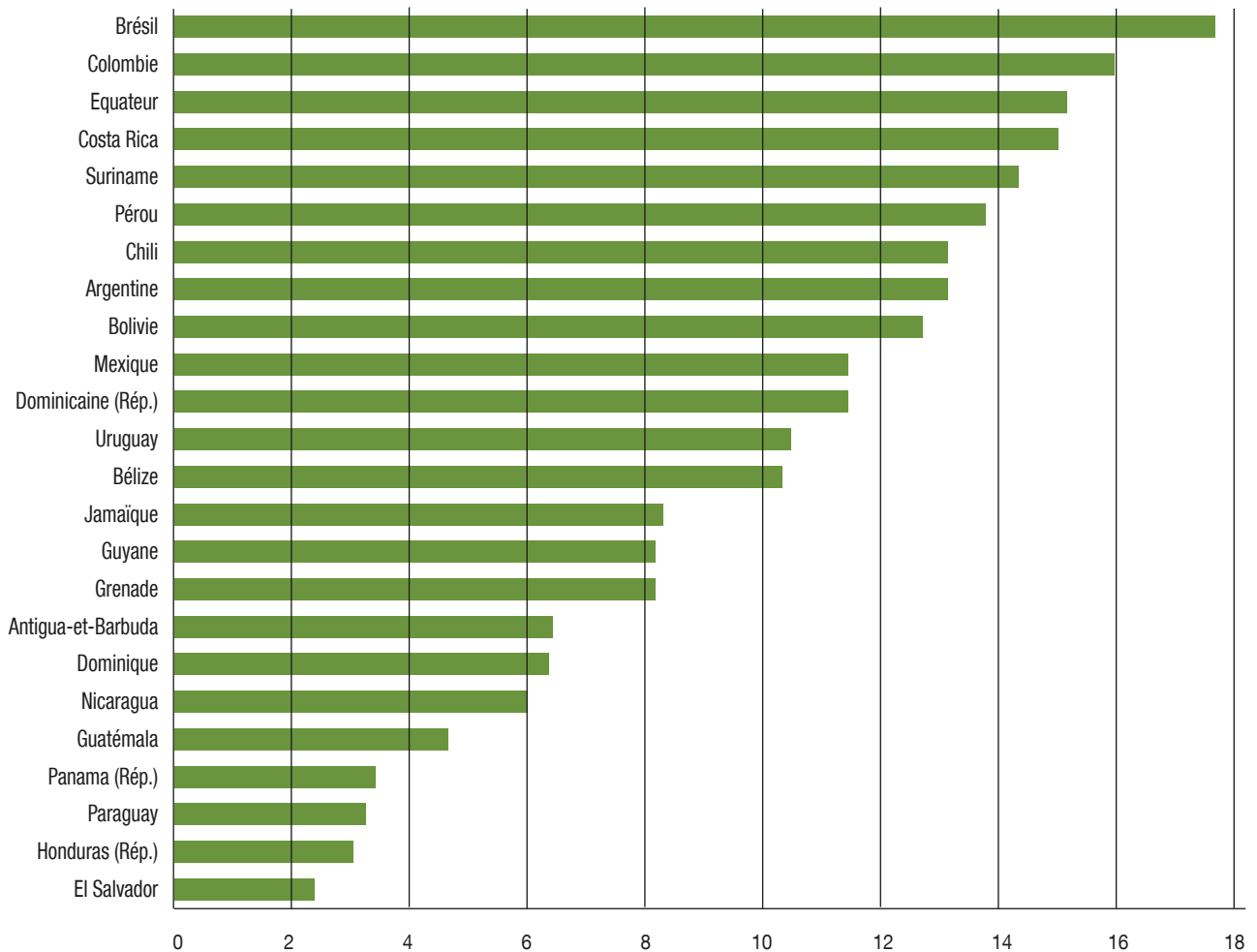
- investir dans les technologies et la formation, ce qui en a fait un concurrent redoutable pour les autres prestataires de services financiers.
- Le trait caractéristique de la région Europe de l'Est/Asie centrale est son excellent degré de rentabilité. La plupart des postes parviennent à atteindre l'équilibre et certaines génèrent des bénéfices importants, comme par exemple en Serbie et en Albanie, où le taux de rentabilité est de 20%.
 - Bien que toutes les postes de cette région proposent des services financiers, seules 64% d'entre elles offrent des formations spécifiques à leur personnel.
 - L'indicateur relatif à l'automatisation révèle que tous les pays de la région à part l'Ouzbékistan et le Tadjikistan ont automatisé leur système d'information de gestion et leurs services administratifs.
 - Le faible niveau de connectivité reste une contrainte majeure, en particulier dans les pays peu peuplés d'Asie centrale et du Caucase.

Modèles d'activité

- La plupart des opérateurs postaux proposent uniquement des services de paiement. Le Modèle 1 (fournisseur de liquidités) est le modèle d'activité de prédilection pour la prestation de services financiers dans la région. Les opérateurs postaux sont particulièrement bien placés en ce qui concerne les transferts de fonds internationaux et nationaux, ainsi que pour les opérations entre l'Etat et les particuliers.
- Néanmoins, certains pays ont lancé des services d'épargne postale. S'étant vu délivrer des agréments successifs de plus en plus étendus par la banque centrale, le Kazakhstan a adopté le Modèle 5b (banque postale soumise à agrément partiel).
- Suite à un investissement de 17 millions d'USD réalisé par Azerpost, l'Azerbaïdjan a pu passer au Modèle 5c (banque postale soumise à agrément universel), ce qui lui permet aujourd'hui de proposer des services liés à des comptes postaux. Néanmoins, ce projet phare n'a pas suscité

Indice basé sur les facteurs de réussite: Amérique Latine/Caraïbes

(min=0; max=24)



Moyenne régionale: 9,77

l'engouement espéré, c'est pourquoi le gouvernement est en train de prendre de nouvelles mesures pour garantir son succès.

AMÉRIQUE LATINE/CARAÏBES

Vue d'ensemble

Population	572 000 000
Taux de personnes adultes possédant un compte	39%³⁴
Pourcentage de postes ayant participé au questionnaire et proposant des services financiers	81%
Densité postale	7357 habitants pour un bureau de poste
Comptes postaux d'épargne	10 270 000

La moyenne de la région Amérique latine/Caraïbes se situe bien en dessous de celle des régions Asie de l'Est/Pacifique et Europe de l'Est/Asie centrale. Le Brésil, la Colombie, le Costa-Rica, l'Equateur et le Suriname ont tous obtenu un indice composite supérieur à 14. Ils sont donc mieux à même de proposer des services financiers postaux que les autres pays de la région. L'opérateur brésilien se place devant les autres pays de la région en ce qui concerne le potentiel d'inclusion financière, avec un total de 18 points. Ces bons résultats sont le fruit du processus de modernisation et de réforme que l'opérateur a entrepris. Néanmoins, le Brésil n'a qu'un indice composite de 17,7 et se place donc derrière les leaders des autres régions, à savoir le Maroc (22), la Malaisie (20) et la Serbie (21).

Points-clés

- Le niveau de connaissances en informatique des postes de la région est souvent meilleur que dans le reste du monde.
- La cadre réglementaire et juridique est en général assez favorable à l'adoption d'un modèle d'activité basé sur des partenariats. C'est notamment le cas au Brésil. Dans la plupart des pays d'Amérique latine et des Caraïbes, il existe des directives relatives aux agents bancaires. Toutefois, celles-ci diffèrent d'un pays à l'autre et, dans certains pays comme l'Equateur, les agents ne sont pas autorisés à ouvrir de comptes au nom d'une banque partenaire.
- Le niveau de confiance est une préoccupation majeure pour la plupart des opérateurs de la région. Dans bien des cas, la poste a cessé d'être une priorité pour l'Etat et les investissements gouvernementaux se sont donc amenuisés au cours des vingt dernières années. La qualité des services

de courrier en a pâti, ce qui a conduit à une baisse de confiance des clients envers la poste et les services financiers qu'elle propose. Le Brésil et le Chili font partie des rares pays qui ont su conserver leur capital confiance.

- Le faible niveau d'automatisation est un problème de taille: la plupart des opérations et des services administratifs sont encore gérés de façon manuelle.
- Le réseau postal n'est pas aussi étendu que dans les autres régions, telles que l'Europe de l'Est et l'Asie centrale ou l'Asie de l'Est et le Pacifique. Cependant, cette faible présence devrait être compensée par le recours de plus en plus fréquent aux bureaux auxiliaires pour la prestation de services financiers.

Modèles d'activité

- Il y a quelques années, la plupart des postes de la région ne proposaient pas de services financiers. Un revirement de situation s'est opéré avec la mise en place d'un système de transfert de fonds électronique propre (Correogiros, nom du système financier international de l'UPU dans la région) reliant les pays d'Amérique latine entre eux et avec l'Espagne. Il en résulte une augmentation du nombre de pays utilisant le Modèle 2 (services transactionnels propres à la poste).
- Le modèle d'activité le plus fréquemment adopté dans la région est le Modèle 1 (fournisseur de liquidités). De plus en plus d'opérateurs postaux établissent des partenariats avec le gouvernement pour le paiement des prestations gouvernementales (Modèle 1b). En Jamaïque, par exemple, la poste effectue deux millions de versements par an pour le compte de l'Etat. En deuxième position, on trouve le Modèle 1c (fournisseur de liquidités pour le règlement des factures). La poste équatorienne procède, par exemple, au règlement des factures de plusieurs entreprises de services publics pour le compte d'un intégrateur de systèmes qui lui fournit le système informatique nécessaire et gère les contrats passés avec ces entreprises.
- La poste colombienne travaille, pour sa part, en collaboration avec l'une des plus grandes banques du pays, Bancolombia (Modèle 1g, fournisseur de liquidités pour les IMF et les banques). Il ne s'agit pas d'un partenariat à proprement parler, puisque Bancolombia ne permet pas à l'opérateur postal d'ouvrir des comptes en son nom. Ce point constitue la principale différence avec le modèle appliqué au Brésil.
- L'UPU estime que le Brésil est le meilleur exemple d'application du Modèle 3e (partenariat exclusif avec une banque), étant donné que son opérateur postal a contribué à la bancarisation de plus de 10 millions de personnes ces dix dernières années. Les pays de la région qui se trouvent dans une situation similaire à celle du Brésil avant l'établissement du partenariat tendent à prendre exemple sur ce pays.

³⁴ Asli Demirgüç-Kunt et Leora Klapper, *Measuring Financial Inclusion: The Global Findex Database*, Banque mondiale, 2012.

C'est notamment le cas du Chili, du Costa-Rica, de l'Equateur et de l'Uruguay. Les opérateurs désignés des pays ci-dessus sont très bien placés en ce qui concerne l'indice basé sur les facteurs de réussite. Il est donc fort probable que ces postes parviendront à adapter les enseignements tirés du projet brésilien à leur contexte local. Il leur serait alors possible de mettre à profit leur réseau pour proposer les services financiers développés par d'autres acteurs.

MOYEN-ORIENT/AFRIQUE DU NORD

Vue d'ensemble

Population	337 000 000
Taux de personnes adultes possédant un compte	18%³⁵
Pourcentage de postes ayant participé au questionnaire et proposant des services financiers	100%
Densité postale	10 780 habitants pour un bureau de poste
Comptes postaux d'épargne	47 560 000

La moyenne de la région Afrique du Nord/Moyen-Orient est assez élevée. Le Liban, le Maroc et la Tunisie ont tous trois un indice composite supérieur à 18. Cependant, il s'agit de la région dont les résultats sont les moins représentatifs, étant donné que les pays ayant répondu au questionnaire sont le plus souvent ceux affichant les meilleures performances en ce qui concerne les services financiers. Les autres pays de la région ne proposent pas ce type de services; ils se seraient probablement trouvés en fin de classement.

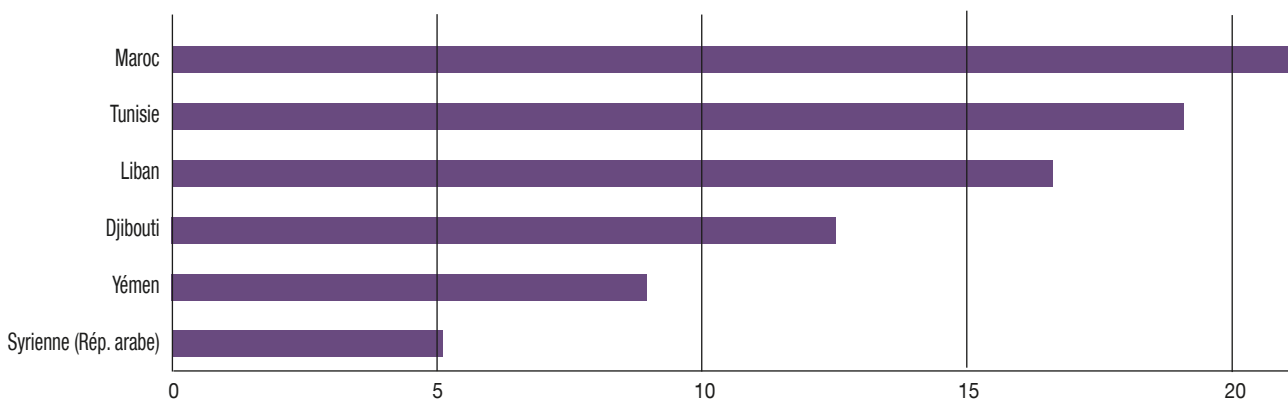
Points-clés

- L'indice de modernisation est en moyenne plus élevé dans la région Moyen-Orient/Afrique du Nord que dans les autres régions en développement.
- De même, le niveau d'automatisation des pays ayant participé au questionnaire est généralement élevé, sauf en République arabe syrienne.
- L'offre de services financiers est très diversifiée et inclut des produits d'épargne, de prêt hypothécaire et d'assurance. En revanche, les pays n'ayant pas répondu au questionnaire ne proposent quasiment aucun service financier.
- Dans cette région, la poste possède moins de points de contact que les banques. En revanche, la région Moyen-Orient/Afrique du Nord est la mieux placée en matière de connectivité.
- En général, le niveau de compétence du personnel est très bon.

Modèles d'activité

- Dans cette région, c'est le Modèle 4 (services postaux d'épargne non soumis à agrément) qui est le plus fréquent: on le retrouve dans 50% des pays ayant participé au questionnaire.
- Cependant, plusieurs opérateurs postaux des pays du Golfe ne proposent aucun type de services financiers ou, s'ils en proposent, leur rôle se limite à celui de fournisseur de liquidités pour des sociétés de transfert de fonds.
- On remarque de forts contrastes en ce qui concerne le modèle d'activité adopté. Certains pays comme le Maroc sont particulièrement avancés en matière de services financiers et ont obtenu un agrément de la banque centrale pour mettre en place des services de prêt et d'épargne, alors que dans d'autres pays, plus riches, les services financiers postaux sont très peu développés, voire absents.

Indice basé sur les facteurs de réussite: Moyen-Orient/Afrique du Nord (min=0; max=24)



³⁵ Asli Demirgüç-Kunt et Leora Klapper, *Measuring Financial Inclusion: The Global Findex Database*, Banque mondiale, 2012.

ASIE DU SUD Vue d'ensemble

Population	1 656 000 000
Taux de personnes adultes possédant un compte	33% ³⁶
Pourcentage de postes ayant participé au questionnaire et proposant des services financiers	100%
Densité postale	9182 habitants pour un bureau de poste
Comptes postaux d'épargne	254 200 000

La moyenne régionale est étonnamment basse en Asie du Sud, malgré des services financiers postaux solides et établis de longue date. Par exemple, l'Inde, pays possédant la banque postale d'épargne la plus importante du monde après la Chine, n'a obtenu qu'un total de 12. Ces résultats peuvent être attribués au faible niveau d'automatisation de la région: la plupart des services administratifs sont encore gérés de façon manuelle et les épargnants continuent à utiliser des livrets au format papier. En ce qui a trait à la capacité financière, la région affiche des résultats très médiocres puisque la plupart des postes, excepté celle du Bhoutan, sont déficitaires.

Points-clés

- L'Asie du Sud est la région ayant le plus vaste réseau postal. Ce record s'explique notamment par l'incroyable densité des points de contact en Inde, qui compte à elle seule 25% des bureaux de poste du monde. Toutes les postes de la région possèdent un réseau très étendu et l'on retrouve en général des points de contact postaux jusque dans les villages.
- La plupart des postes sont déficitaires. Etant donné la taille de l'infrastructure postale, notamment en Inde, cette situation est explicable. Il reste néanmoins nécessaire d'y remédier.

- La région affiche des résultats médiocres en ce qui concerne le niveau d'automatisation. Cependant, la situation devrait s'améliorer rapidement puisque l'Inde et le Pakistan sont en train de lancer un projet d'informatisation complète de leur réseau, qui devrait bientôt porter ses fruits. En Inde, seuls 10% des postes sont connectées à Internet.
- Il serait possible d'améliorer le niveau de compétence du personnel. Le niveau de connaissance en informatique est faible et peu de formations axées sur les services financiers sont dispensées, par rapport aux autres régions.
- Le faible montant des salaires dans le secteur postal peut parfois entraîner des cas de corruption ou de détournement de fonds, notamment en ce qui a trait au paiement des prestations gouvernementales.

Modèles d'activité

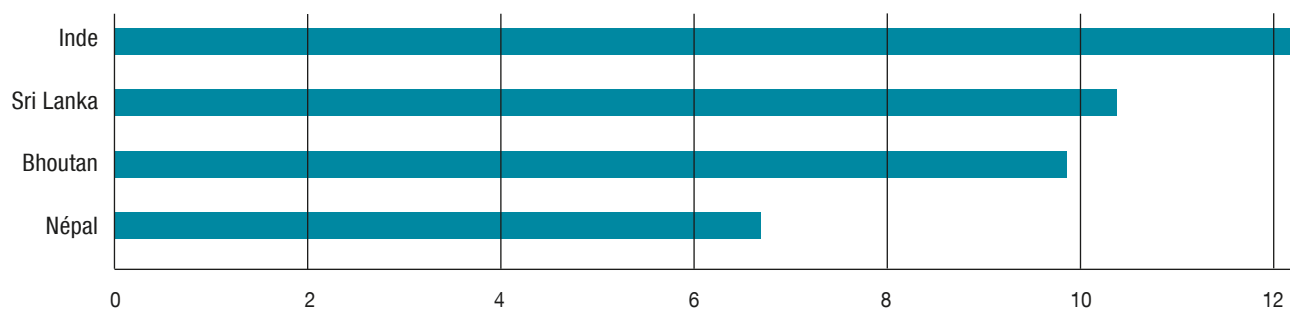
- Quasiment tous les pays de la région ont opté pour le même modèle d'activité. A part le Bhoutan et les Maldives, tous les pays proposent des services d'épargne non soumis à agrément.
- Après avoir participé, en Inde, à un programme d'échange de savoir-faire coordonné et financé par l'UPU, la poste bhoutanaise va développer des services de microfinance (prêts et épargne) dans plus de 100 points de contact locaux connectés à Internet, dont l'Etat lui a confié la gestion.
- En Inde et au Sri Lanka, les postes proposent également leurs propres services d'assurance. Il s'agit de deux des rares pays dans lesquels la poste offre de tels services. Si d'autres pays souhaitaient s'engager dans cette voie, ils pourraient donc prendre modèle sur ces deux exemples.

AFRIQUE SUBSAHARIENNE Vue d'ensemble

Population	875 000 000
Taux de personnes adultes possédant un compte	24% ³⁷

Indice basé sur les facteurs de réussite: Asie du Sud

(min=0; max=24)



Moyenne régionale: 9,7

³⁶ Asli Demirgüç-Kunt et Leora Klapper, *Measuring Financial Inclusion: The Global Findex Database*, Banque mondiale, 2012.

³⁷ Asli Demirgüç-Kunt et Leora Klapper, *Measuring Financial Inclusion: The Global Findex Database*, Banque mondiale, 2012.

Pourcentage de postes ayant participé au questionnaire et proposant des services financiers	95%
Densité postale	68 133 habitants pour un bureau de poste
Comptes postaux d'épargne	8 940 000

La moyenne de l'Afrique subsaharienne n'est pas très représentative, étant donné les importantes disparités dans la région. Le Burundi, le Ghana, le Kenya et la Namibie ont tous les quatre un indice cumulé supérieur à 15, ce qui indique un fort potentiel en matière d'inclusion financière. En revanche, les pays touchés ou ayant été touchés par des conflits, tels que le Libéria, la Somalie ou la République démocratique du Congo, ont des résultats assez faibles. En effet, la poste n'y est pas une priorité pour le gouvernement étant donné les efforts à déployer pour le maintien de la paix et la reconstruction du pays.

Points-clés

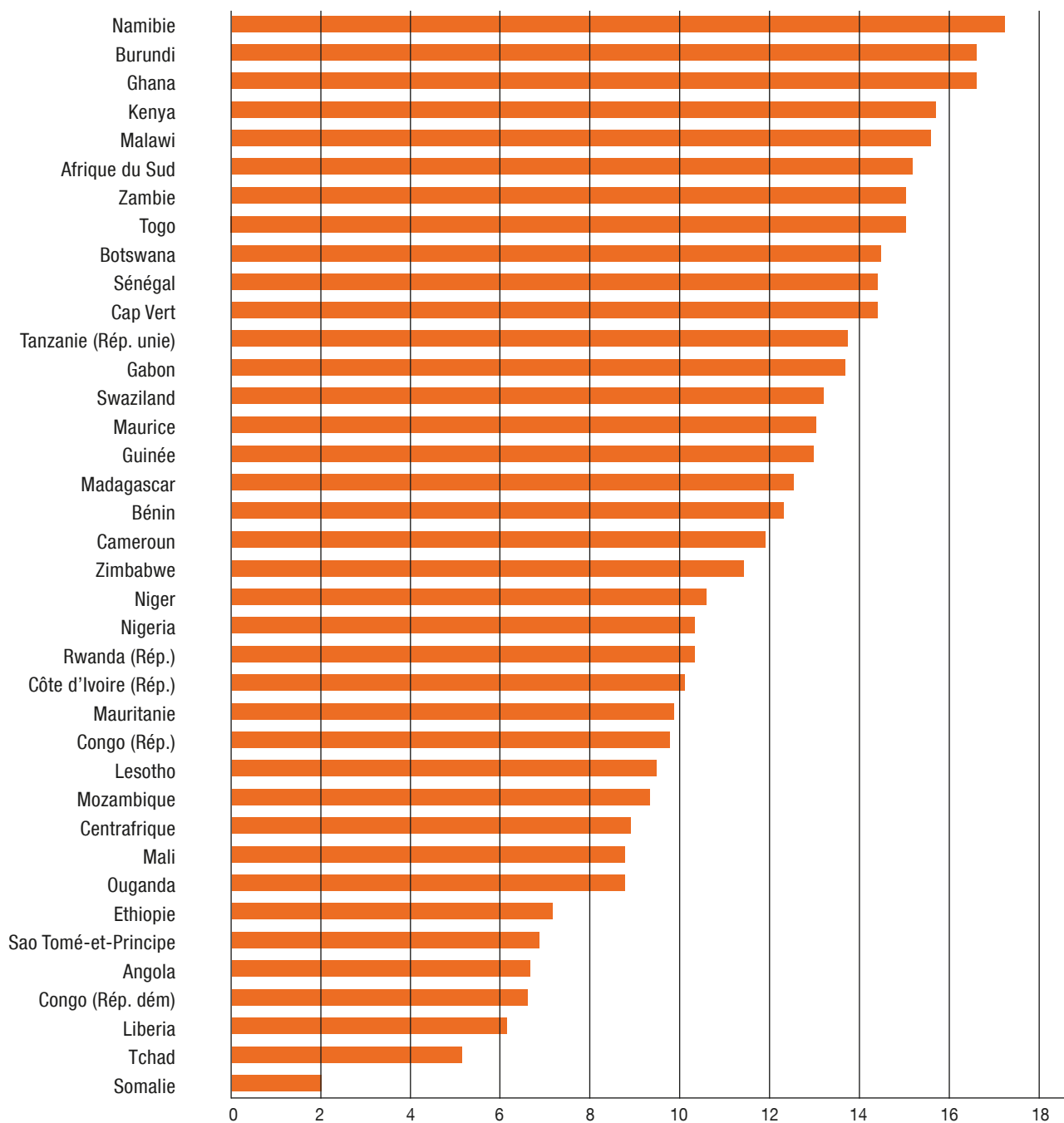
- Bien que le réseau postal soit peu étendu par rapport aux autres régions, les postes possèdent plus de points de contact que les banques dans la plupart des pays. Or les banques sont particulièrement intéressées par la possibilité d'utiliser le réseau postal pour augmenter la portée de leurs services, étant donné qu'aucun réseau de vente au détail n'est plus vaste que celui-ci.
- Des formations axées sur les services financiers sont dispensées dans presque toute la région. Cependant, il est difficile d'évaluer la qualité de ces formations.
- Les problèmes liés au personnel sont une préoccupation majeure pour les opérateurs postaux de la région. Les faibles salaires et le manque de formation en matière de service à la clientèle sont souvent responsables de la qualité médiocre du service par rapport à celui offert par d'autres acteurs du secteur financier.
- Les difficultés d'ordre financier, notamment celles liées à la gestion de la trésorerie ou au cloisonnement des ressources, sont autant d'obstacles empêchant les opérateurs postaux de devenir des partenaires de choix pour les prestataires de services financiers.

Modèles d'activité

- Les pays d'Afrique subsaharienne ont adopté des modèles d'activité très divers. Cependant, l'Afrique subsaharienne est l'une des régions, avec l'Asie de l'Est, le Pacifique, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, qui compte le plus d'opérateurs proposant leurs propres services de comptes postaux. Dans la plupart des pays, il n'a pas été délivré d'agrément bancaire complet (Modèle 4, services financiers non soumis à agrément). Le fait que de nombreux opérateurs postaux proposent déjà des services d'épargne dans cette région où l'inclusion financière est cruciale est extrêmement encourageant. C'est notamment le cas en Afrique du Sud, mais également dans la plupart des pays d'Afrique francophone.
- Le Modèle 1 (fournisseur de liquidités) est également très répandu dans la région, et il est probable qu'il le devienne encore davantage au fil des ans, étant donné qu'il ne nécessite pas de lourds investissements et qu'il s'agit d'une solution qui permet de générer des recettes considérables pour les postes devant faire face à une diminution drastique de leur volume de courrier.
- Dans cette région, des partenariats (Modèle 3) ont principalement été noués avec des banques postales complètement ou partiellement indépendantes, ou encore avec des banques postales ayant été fusionnées avec la banque d'épargne nationale. C'est notamment le cas en Tanzanie, où la banque postale fait encore appel au réseau postal, et au Zimbabwe, où la poste et la banque People's Own Savings Bank travaillent toujours en étroite collaboration. Au Cap-Vert, l'opérateur postal est devenu actionnaire de banques d'épargne publiques qui utilisent son réseau. Il s'agit d'une solution intéressante qui mérite d'être explorée.

Indice basé sur les facteurs de réussite: Afrique sub-saharienne

(min=0; max=24)



Moyenne régionale: 11,37

BM 5	•																					
BM5.C Universal Postal Bank License	•																					
BM5.B Limited Postal Bank License																						
BM5.A Microfinance License																						
BM 4	•						•					•		•				•				•
BM 4.B Unlicensed Postal Insurance	•																					
BM 4.A Unlicensed Postal Accounts							•					•		•				•		•		•
BM 3				•	•						•		•									•
BM 3.F Partnership model with a postbank partly or completely independent				•	•						•											•
BM 3.E Partnership model with Bank (Brazil and Colombia)																						
BM 3.D CM for many, partnership with one bank																						
BM 3.C Partnership Regional																						
BM3.B Partnership with Mobile Network Operator																						
BM 3.A Partnership Insurance														•								
BM 2	•			•	•			•	•	•	•	•	•		•				•			•
BM2.B Offers international remittances on its own	•			•	•				•		•	•							•			•
BM2.A Offers domestic remittances on its own				•	•			•		•	•	•	•		•				•			
BM 1	•	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
BM 1.G CM Banks and MFIs for account transactions				•																		•
BM 1.F CM Bank or MFI for loan transactions				•	•																	•
BM 1.E CM Mobile Money				•			•			•	•			•				•				•
BM 1.D Insurance Companies				•																	•	•
BM 1.C CM Bill Collection		•		•	•			•		•	•	•		•				•			•	•
BM 1.B CM G2P		•		•	•					•	•	•	•					•		•		•
BM 1.A CM remittances	•	•	•				•		•				•	•	•	•	•	•			•	•
BM 0				•				•			•		•	•								
BM 0				•				•			•		•	•								
	Gabon	Ghana	Guinée	Kenya	Lesotho	Libéria	Madagascar	Malawi	Mali	Maurice	Mozambique	Namibie	Niger	Nigeria	Rwanda	Sao Tomé-et-Principe	Sénégal	Sierra Leone	Somalie	Afrique du Sud	Swaziland	Tanzanie

	Japon	Corée (Rép.)	Lettonie	Luxembourg	Malte	Pays-Bas	Nouvelle-Caledonie	Pologne	Portugal	Slovaquie	Slovénie	Espagne	Suisse	Trinidad-et-Tobago	Etats-Unis d'Amérique	Total	Pourcentage
BM 5	●						●									12	8,6
BM5.C Universal Postal Bank License	●						●									7	5,6
BM5.B Limited Postal Bank License																2	1,6
BM5.A Microfinance License																3	2,4
BM 4	●	●	●	●									●			34	24,5
BM 4.B Unlicensed Postal Insurance	●	●														8	6,5
BM 4.A Unlicensed Postal Accounts		●	●	●									●			33	26,6
BM 3			●				●			●						34	24,5
BM 3.F Partnership model with a postbank partly or completely independent										●						16	12,9
BM 3.E Partnership model with Bank (Brazil and Colombia)																10	8,1
BM 3.D CM for many, partnership with one bank							●									3	2,4
BM 3.C Partnership Regional																1	0,8
BM3.B Partnership with Mobile Network Operator																3	2,4
BM 3.A Partnership Insurance			●													10	8,1
BM 2			●		●		●	●	●	●			●		●	88	63,3
BM2.B Offers international remittances on its own			●		●			●					●			49	39,5
BM2.A Offers domestic remittances on its own			●		●		●	●	●	●			●		●	77	62,1
BM 1	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●		116	83,5
BM 1.G CM Banks and MFIs for account transactions		●						●	●		●	●				30	24,2
BM 1.F CM Bank or MFI for loan transactions			●					●			●	●	●			32	25,8
BM 1.E CM Mobile Money		●									●					22	17,7
BM 1.D Insurance Companies							●	●	●			●	●			36	29,0
BM 1.C CM Bill Collection	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●			90	72,6
BM 1.B CM G2P	●	●	●		●				●		●		●			80	64,5
BM 1.A CM remittances	●	●	●	●			●		●	●	●	●	●	●		86	69,4
BM 0																8	5,8
BM 0																8	5,8

●¹ Business Model in project (not yet fully implemented)

Table des illustrations

Page 13, Figure 1

Nombre de points de contact du réseau financier pour 100 000 adultes

Page 14, Figure 2

Points d'accès concrets aux services financiers dans le monde selon le niveau de développement et le type d'institution financière

Page 15, Figure 3

Les points forts du réseau et son potentiel en matière d'inclusion financière

Page 17, Figure 4

Pays-membres ayant participé à l'étude

Page 19, Figure 5

Typologie des modèles d'activité pour l'inclusion financière postale

Page 20, Figure 6

Analyse FFPM du Modèle 0

Page 21, Figure 7

Analyse FFPM du Modèle 1

Page 22, Figure 8

Pourcentage d'opérateurs postaux proposant des services de transfert de fonds international (par région)

Page 22, Figure 9

Postes ayant établi un partenariat avec l'Etat pour les paiements

Page 24, Figure 10

Postes ayant un partenariat avec des compagnies d'assurance

Page 29, Figure 11

Analyse FFPM du Modèle 3

Page 33, Figure 12

Pays proposant des comptes postaux

Page 34, Figure 13

Analyse FFPM du Modèle 4

Page 36, Figure 14

Analyse FFPM du Modèle 5

Page 37, Figure 15

Paliers de l'inclusion financière postale

Page 38, Figure 16

Représentation des arbitrages en matière d'inclusion financière postale

Page 38, Figure 17

Modèles d'activité utilisés pour l'inclusion financière postale

Page 39, Figure 18

Part du réseau postal détenue par chaque région

Page 40, Figure 19

Densité postale par rapport à la superficie couverte (nombre de km² couverts en moyenne par un bureau de poste permanent)

Page 40, Figure 20

Densité postale par rapport à la population (nombre moyen d'habitants pour un bureau de poste permanent)

Page 41, Figure 21

Nombre de bureaux de poste et nombre de succursales bancaires par région et par niveau de revenu

Page 42, Figure 22

Comparaison par région et niveau de revenu du nombre moyen de bureaux de poste par rapport au nombre de succursales bancaires

Page 43, Figure 23

Réseau bancaire et réseau postal dans les zones rurales d'Afrique subsaharienne: répartition des points d'accès par pays

Page 44, Figure 24

Proportion de bureaux de poste ayant une connexion à un réseau électronique (en pourcentage)

Page 44, Figure 25

Utilisation de l'ensemble du réseau

Page 44, Figure 26

Bureaux de poste auxiliaires proposant des services financiers

Page 46, Figure 27

Niveau de connaissances en informatique du personnel de la poste (par niveau de revenu et par région)

Page 47, Figure 28

Formations axées sur les services financiers postaux

Page 47, Figure 29

Fréquence des formations axées sur les services financiers postaux

Page 48, Figure 30

Formations à la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT) par région

Page 48, Figure 31

Fréquence des formations LBC/FT

Page 51, Figure 32

Bilan financier des opérateurs postaux

Page 52, Figure 33

Fonds de caisse moyen dans les petits bureaux de poste en zone rurale, par région

Page 53, Figure 34

Niveau de confiance envers les opérateurs postaux

Page 54, Figure 35

Indice de modernisation

Page 55, Figure 36

Systèmes d'information de gestion pour les services financiers postaux

Page 56, Figure 37

Niveaux d'automatisation de la gestion de la trésorerie

Page 57, Figure 38

Convoyage de fonds par région

Page 58, Figure 39

Temps moyen nécessaire à l'approvisionnement en espèces des petits bureaux de poste situés en zone rurale, par région et par niveau de revenu

Page 59, Figure 40

Pourcentage de bureaux de poste équipés de dispositifs de sécurité

Page 59, Figure 41

Programme de LBC/FT

Page 59, Figure 42

Agent de conformité (LBC/FT)

Page 61, Figure 43

Statut juridique

Page 62, Figure 44

Organismes en charge de la régulation des services financiers postaux

Page 63, Figure 45

Cadre réglementaire tel que perçu par les opérateurs postaux (existe-t-il des directives relatives aux agents bancaires dans votre pays?)

Page 64, Figure 46

Cadre juridique tel que perçu par les postes (la poste est-elle juridiquement habilitée à établir des partenariats avec des compagnies d'assurance?)

Page 67, Figure 47

Classement mondial des pays selon leur potentiel d'inclusion financière (min. = 0; max. = 24)

Page 73, Figure 48

Indice basé sur les facteurs de réussite: Asie de l'Est et Pacifique (min. = 0; max. = 24)

Page 74, Figure 49

Indice basé sur les facteurs de réussite: Europe de l'Est et Asie centrale (min. = 0; max. = 24)

Page 75, Figure 50

Indice basé sur les facteurs de réussite: Amérique latine et Caraïbes (min. = 0; max. = 24)

Page 76, Figure 51

Indice basé sur les facteurs de réussite: Moyen-Orient et Afrique du Nord (min. = 0; max. = 24)

Page 77, Figure 52

Indice basé sur les facteurs de réussite: Asie du Sud (min. = 0; max. = 24)

Page 79, Figure 53

Indice basé sur les facteurs de réussite: Afrique subsaharienne (min. = 0; max. = 24)

Table des études de cas et encadrés

Page 23, Etude de cas no 1

Modernisation des versements de l'Etat entraînant l'évolution du modèle d'activité de la poste grecque (Modèle 1b) vers une offre comprenant des comptes de chèques postaux (Modèle 4a)

Page 24, Etude de cas no 2

Quel rôle peut jouer la poste dans les services financiers mobiles? Enseignements tirés du Kenya et du monde entier

Page 28, Etude de cas no 3

PT Pos Indonesia, un guichet unique pour des services bancaires multiples

Page 31, Etude de cas no 4

L'inclusion financière face au défi du changement de partenaire, l'exemple du Brésil

Page 34, Etude de cas no 5

Comptes d'épargne non soumis à agrément en Italie: moderniser sans devenir une banque

Page 36, Etude de cas no 6

Al-Barid Bank, la solution marocaine de bancarisation des personnes défavorisées dans les zones rurales

Page 44, Etude de cas no 7

Utilisation des bureaux auxiliaires pour élargir géographiquement l'offre de services financiers au Brésil

Page 54, Etude de cas no 8

Régularisation de la trésorerie (Tanzanie et Ethiopie)

Page 64, Etude de cas no 9

Mobipost au Togo