

Développer l'inclusion  
financière en favorisant  
l'accès à l'assurance –  
le rôle des réseaux  
postaux



UPU  
UNION  
POSTALE  
UNIVERSELLE



Publié par l'Union postale universelle (UPU)  
Berne (Suisse) et l'Organisation internationale  
du travail (OIT) Genève (Suisse)  
Imprimé en Suisse par le Bureau international  
de l'Union postale universelle

Copyright © 2016 Union postale universelle  
Tous droits réservés

Sauf mention contraire, l'Union postale universelle  
détient les droits de propriété intellectuelle de la  
présente publication. La reproduction est autorisée à des  
fins non commerciales, sous réserve d'indication des  
sources en bonne et due forme. Cette autorisation ne  
couvre pas les éléments de cette publication identifiés  
comme étant la propriété intellectuelle d'un tiers. Pour  
reproduire ces derniers, il est nécessaire d'obtenir l'au-  
torisation des détenteurs des droits de propriété intellec-  
tuelle concernés.

**AUTEUR:** Guilherme Suedekum

**TITRE:** Développer l'inclusion financière en favorisant  
l'accès à l'assurance – le rôle des réseaux postaux  
**ISBN: 978-92-95025-84-4**

**DESIGN:**  
UPU Graphic Unit

**CONTACT:**  
Nils Clotteau, *UPU*, [nils.clotteau@upu.int](mailto:nils.clotteau@upu.int)  
Craig Churchill, *ILO*, [churchill@ilo.org](mailto:churchill@ilo.org)

**PHOTO DE COUVERTURE:** © 2009 Indian Post



La présente étude est le fruit des efforts conjoints déployés par l'Organisation internationale du travail (OIT) et l'Union postale universelle (UPU). Elle a été élaborée par Guilherme Suedekum, consultant indépendant spécialisé dans l'inclusion financière, qui a pu compter sur le soutien et les conseils de Craig Churchill, responsable d'équipe au programme Impact Insurance de l'OIT, et de Nils Clotteau, expert, partenariats et mobilisation de ressources au Bureau international de l'UPU.

L'équipe tient tout particulièrement à remercier Dauren Turysbekov, Directeur du Département des affaires extérieures de Kazpost, Michel Kabré, Directeur des services financiers de la SONAPOST, Titus Juma, Directeur des services de paiement de Postal Corporation of Kenya, M'hamed El-Moussaoui, Directeur général adjoint d'Al Barid Bank, et Rajagopal Krishnaswamy, Directeur général de Professional Life Assurance. Sans leur contribution, il n'aurait pas été possible de réaliser cette étude.

L'équipe souhaite également remercier les experts ci-après des commentaires pertinents qu'ils ont apportés: Alexandre Berthaud (E-Savings.club), Aparna Dalal et Pranav Prashad (OIT), Sarah Vignoles (Positive Planet), Peter Wrede (Banque mondiale) et Premasis Mukherjee (MicroSave), qui a contribué à l'étude au nom du Microassurance Network.

## Remerciements



9	<b>Introduction</b>
10	<b>L'inclusion financière et les postes</b>
12	<b>Les opérateurs postaux peuvent-ils proposer des produits d'assurance?</b>
12	12 Atouts potentiels
13	13 Défis potentiels
14	<b>Comment les opérateurs postaux peuvent-ils proposer des produits d'assurance?</b>
16	<b>Modèles d'affaires applicables à l'activité d'assurance des postes</b>
16	16 Modèle de l'agent
16	16 Modèle du partenariat à part entière
23	23 Modèle de l'assurance postale
26	<b>Recommandations adressées aux opérateurs postaux</b>
26	26 Pourquoi les postes devraient-elles proposer des produits d'assurance?
26	26 Quels types de produits d'assurance proposer?
27	27 Quel type de modèle d'affaires adopter?
27	27 Contrat d'agent ou partenariat à part entière?
28	<b>Recommandations adressées aux compagnies d'assurance</b>
28	28 Les postes peuvent-elles être des canaux de distribution adaptés?
28	28 Qui choisir: la poste ou un autre canal de distribution?
31	<b>Recommandations adressées aux décideurs politiques</b>
31	31 Création d'un environnement favorable à l'activité d'assurance des postes

# Table des matières



- 11 **FIGURE 1** Inclusion financière dans le monde – Proportion d'adultes détenant un compte bancaire (2014)
- 14 **FIGURE 2** Les trois modèles d'affaires applicables à l'activité d'assurance des postes
- 14 **FIGURE 3** Modèles d'affaires utilisés par les postes dans le monde pour proposer des assurances
- 15 **FIGURE 4** Modèles d'affaires utilisés dans les pays en développement et les pays industrialisés
- 20 **FIGURE 5** Avantages et inconvénients du modèle de l'agent pour les postes et les compagnies d'assurance
- 21 **FIGURE 6** Nombre de polices souscrites dans le cadre du partenariat établi entre Poste Maroc et Wafa Assurance
- 23 **FIGURE 7** Avantages et inconvénients du modèle du partenariat à part entière pour les postes et les compagnies d'assurance
- 24 **FIGURE 8** Nombre de polices souscrites au titre de l'assurance-vie et de l'assurance-vie rurale
- 25 **FIGURE 9** Avantages et inconvénients du modèle de l'assurance postale pour les postes
- 29 **FIGURE 10** Caractéristiques des réseaux postaux et des autres canaux de distribution
- 17 **ENCADRÉ 1** Kazpost, Kazakhstan.
- 18 **ENCADRÉ 2** SONAPOST, Burkina Faso
- 19 **ENCADRÉ 3** Postal Corporation of Kenya
- 21 **ENCADRÉ 4** Poste Maroc (Al Barid Bank)
- 22 **ENCADRÉ 5** ZamPost, Zambie
- 24 **ENCADRÉ 6** India Post

## Tables des illustrations et des encadrés

# Résumé analytique

À l'heure où plus d'un milliard et demi de personnes à travers le monde ont accès à des services financiers par l'intermédiaire d'un bureau de poste, il est clair que les réseaux postaux constituent de puissants outils de développement de l'inclusion financière. Il a été démontré que la poste présentait des avantages comparatifs par rapport à d'autres prestataires de services financiers, notamment dans les régions reculées et pour les groupes vulnérables que sont les personnes pauvres, moins instruites ou exerçant une activité dans l'économie informelle.

L'assurance est l'un des quatre piliers de l'inclusion financière. Les produits d'assurance peuvent avoir une incidence véritablement positive sur la vie des personnes vulnérables en aidant les ménages à atténuer l'impact des chocs et à mieux gérer les dépenses liées à des événements imprévus tels qu'une urgence médicale, un décès dans la famille, un vol ou une catastrophe naturelle. Il reste toutefois encore beaucoup à faire en termes d'accès à l'assurance, en particulier dans les pays en développement.

Les postes possèdent ou ont la capacité de développer les caractéristiques susceptibles de faire des réseaux postaux des prestataires de services d'assurance particulièrement adaptés. Il s'agit notamment de la compréhension des besoins de la clientèle, de la confiance dont ils jouissent auprès de cette dernière, de la diversification des produits, de la couverture nationale ou encore de la présence en zone rurale. Néanmoins, seul un nombre encore relativement restreint de postes proposent des produits d'assurance, y compris celles dont la gamme de produits et services inclut déjà les services financiers. En effet, seulement 38% des postes proposent des assurances. Ce pourcentage tombe à 34% dans les pays en développement.

À travers l'expérience de six postes de pays en développement, à savoir le Burkina Faso, l'Inde, le Kazakhstan, le Kenya, le Maroc et la Zambie, la présente étude se focalise sur trois types de modèles d'affaires déployés par les postes pour offrir des produits d'assurance:

- **Agent pour une ou plusieurs compagnies d'assurance** – La poste collecte les primes d'assurance, verse les indemnités/prestations aux assurés et émet des polices pour le compte d'une ou de plusieurs compagnies d'assurance.
- **Partenariat à part entière** – La poste propose des produits d'assurance en partenariat avec une compagnie

d'assurance et assume une plus grande responsabilité à tous les stades des opérations, y compris éventuellement en matière de développement des produits.

- **Assurance postale** – La poste supporte le risque et propose ses propres produits d'assurance.

Il n'existe pas de modèle unique et les postes, les compagnies d'assurance et les décideurs politiques devraient tous analyser le potentiel que présente la distribution d'assurance par les postes au regard de leur propre contexte.

Les trois modèles présentent des avantages et des inconvénients qui varient, entre autres, en fonction du cadre juridique et réglementaire, de l'infrastructure informatique de la poste et des caractéristiques du marché de l'assurance.

Les modèles de l'agent et du partenariat à part entière conviennent bien aux postes qui se lancent sur le marché de l'assurance, puisque dans les deux cas elles pourront s'appuyer sur l'expertise et les activités des compagnies d'assurance. L'implication de la poste variera toutefois fortement d'un modèle à l'autre. En effet, le second modèle requiert un investissement plus important de la part de la poste, mais lui permet aussi de négocier une part de recettes plus intéressante dans le cadre d'un partenariat avec une compagnie d'assurance.

Ces dernières peuvent aussi tirer profit de leur collaboration avec les postes si elles adoptent l'un de ces deux modèles d'activité. Dans le cas du modèle de l'agent, les postes peuvent constituer une alternative viable permettant de réduire les coûts élevés associés à la collecte des primes, au versement des indemnités et à l'émission de nouvelles polices. Le partenariat à part entière permet quant à lui aux compagnies d'assurance non seulement d'accéder à de nouveaux marchés, mais aussi de pouvoir compter sur la contribution des postes dans la phase de développement des produits et sur des équipes de marketing et de vente plus actives.

Dans le cas du troisième modèle, celui de l'assurance postale, aucune compagnie d'assurance ne sera impliquée. Les postes devront donc disposer d'un haut niveau d'expertise en matière d'assurance et procéder à des investissements importants. Les postes qui appliquent ce modèle sont généralement celles qui proposent des services financiers depuis longtemps.

Les décideurs politiques peuvent également jouer un rôle essentiel dans le développement de l'activité d'assurance des postes en encourageant la mise en place de cadres réglementaires appropriés. Pour pouvoir appliquer les modèles de l'agent ou du partenariat à part entière, les postes doivent seulement être autorisées à jouer le rôle d'agent pour un prestataire de services d'assurance. Si elles choisissent le modèle de l'assurance postale, il est recommandé que l'activité soit régie par le cadre réglementaire des assurances.



# Introduction

Sur les quelque 5,4 milliards d'adultes que compte la population mondiale, 1,5 milliard – soit 28% – accèdent à des services financiers par l'intermédiaire d'un bureau de poste<sup>1</sup>. Les réseaux postaux sont de plus en plus reconnus comme de puissants outils de développement de l'inclusion financière. En effet, de récentes études ont montré que, par rapport à d'autres prestataires de services financiers, les postes sont plus aptes à bancariser certains groupes vulnérables, à savoir les personnes pauvres, moins instruites ou exerçant une activité dans l'économie informelle<sup>2</sup>. A travers le monde, si 90% des opérateurs désignés fournissent différents services financiers, seuls 38% proposent des assurances. Si l'on tient compte uniquement des postes des pays en développement, ce pourcentage tombe à 34%<sup>3</sup>.

La présente étude porte sur trois types de modèles applicables à l'activité d'assurance des postes. Dans la plupart des cas, les postes s'associent à des compagnies d'assurance, soit en contractant des accords de service, soit en établissant des partenariats d'envergure qui demandent un investissement plus important de leur part. Ces deux modèles d'activité possèdent des caractéristiques différentes, et c'est le contexte qui permet de déterminer la meilleure option pour les postes et les compagnies d'assurance. Quelques postes



© Jaimoen87

sont allées encore plus loin en lançant leurs propres produits d'assurance. Les postes qui choisissent d'appliquer ce modèle doivent disposer d'un haut niveau d'expertise en matière d'assurance et évoluer dans un cadre réglementaire adapté. Il s'agit généralement des postes qui proposent des services financiers depuis longtemps déjà et jouent donc un rôle central dans le développement de la couverture par les assurances dans leurs pays.

A travers l'expérience de six postes de pays en développement, à savoir le Burkina Faso, l'Inde, le Kazakhstan, le Kenya, le Maroc et la Zambie, les lecteurs se familiariseront avec les caractéristiques spécifiques à chaque modèle et en tireront des enseignements:

- Les opérateurs désignés obtiendront de précieuses informations susceptibles de leur être utiles dans l'élaboration de leur propre stratégie.
- Les compagnies d'assurance à la recherche de nouveaux canaux de distribution amélioreront leur connaissance des réseaux postaux.
- Les décideurs politiques et les autres parties prenantes auront accès à des informations qui leur permettront de savoir comment intégrer les postes à leurs stratégies d'inclusion financière.

La présente étude est composée de trois parties. La première porte sur l'état actuel de l'inclusion financière et le rôle que jouent les postes en la matière, en particulier dans le domaine de l'assurance. La seconde présente les trois types de modèles d'affaires applicables à l'activité d'assurance des postes ainsi que des études de cas élaborées sur la base de l'expérience de six postes différentes. Enfin, la dernière partie de l'étude comporte des recommandations visant à donner aux postes, aux compagnies d'assurance et aux décideurs politiques des pistes pour travailler ensemble à l'amélioration de l'accès à l'assurance dans leurs pays.

L'étude s'appuie sur la documentation existante sur les postes, les assurances et l'inclusion financière. De plus, une grande partie des informations et analyses présentées, en particulier les études de cas, sont basées sur l'expérience et les avis d'experts et de hauts responsables des opérateurs désignés et des compagnies d'assurance<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Anson et Toledano, *Between Financial Inclusion and Postal Banking: Is the Survival of Posts Also There?*, Union postale universelle, 2010.

<sup>2</sup> Anson, Berthaud, Klapper et Singer, *Financial Inclusion and the Role of the Post Office*, Banque mondiale, document de travail de recherche sur les politiques n° 6630, 2013.

<sup>3</sup> Questionnaire de l'UPU 2015 sur l'inclusion financière postale, données concernant 201 opérateurs désignés de 192 pays et territoires.

<sup>4</sup> Les informations ont été recueillies par le biais de questionnaires conçus sur mesure pour chaque répondant.

# L'inclusion financière et les postes

Un nombre croissant d'études indiquent que le fait d'avoir accès à des services financiers et de les utiliser a un impact positif sur la vie des personnes, en particulier celles appartenant aux populations vulnérables, en apportant aux ménages des améliorations en termes de consommation et de bien-être<sup>5</sup>.

L'accès à des services financiers appropriés peut aider les ménages vulnérables à réduire les risques auxquels ils sont exposés, à renforcer leur résilience, à lisser leurs dépenses de consommation, à protéger leur épargne, à mieux gérer les conséquences d'événements imprévus, à investir dans des actifs et à développer leur entreprise. Les ménages pauvres n'ayant pas accès à ces services sont contraints de se tourner vers des mécanismes informels souvent peu efficaces, non fiables et coûteux. L'inclusion financière vise à garantir que tous les ménages et entreprises, quels que soient leurs niveaux de revenus, aient accès à des services financiers et soient en mesure de les utiliser.

Ces dernières années, un travail important a été accompli pour faire progresser l'inclusion financière, et les résultats commencent à se faire sentir. Ainsi, en 2014, 62% de la population adulte mondiale bénéficiait d'un accès à des services financiers formels, contre 51% en 2011. Malgré les progrès réalisés, deux milliards d'adultes restent exclus du système financier formel<sup>6</sup>. En outre, comme le montre la figure 1, les inégalités liées au genre et au revenu persistent. En 2014, 42% des femmes n'avaient pas accès aux services bancaires, contre 35% des hommes. Le même écart de 7% avait été enregistré en 2011. De même, si l'écart d'accès entre les 40% les plus pauvres et les 60% les plus riches s'est réduit de 6% dans les pays en développement, il s'avère que cette évolution est principalement liée à la performance de la région Asie de l'Est et Pacifique. En effet, dans toutes les autres régions, l'écart reste le même.

Les bureaux de poste peuvent jouer un rôle déterminant dans le développement de l'inclusion financière<sup>7</sup>. Leur forte implantation dans les régions rurales et pauvres leur permet en effet de remplir une fonction essentielle: celle d'atteindre les personnes n'ayant pas accès aux services financiers formels. Une étude indique

que, par rapport aux institutions financières traditionnelles, les bureaux de poste touchent davantage les populations présentant le plus grand risque d'exclusion financière, telles que les personnes pauvres, moins instruites ou exerçant une activité dans l'économie informelle<sup>8</sup>. Une autre étude montre également que les réseaux postaux constituent un atout de taille pour atteindre les objectifs fixés en matière d'inclusion financière des femmes. L'analyse d'un échantillon de 60 pays en développement dont les postes proposent des services financiers a révélé que la proportion de clientes est deux fois plus élevée dans les postes que dans les autres institutions financières<sup>9</sup>. Cela peut s'expliquer par le fait que les postes adoptent généralement une approche non discriminatoire qui n'exclut aucun type de clients.

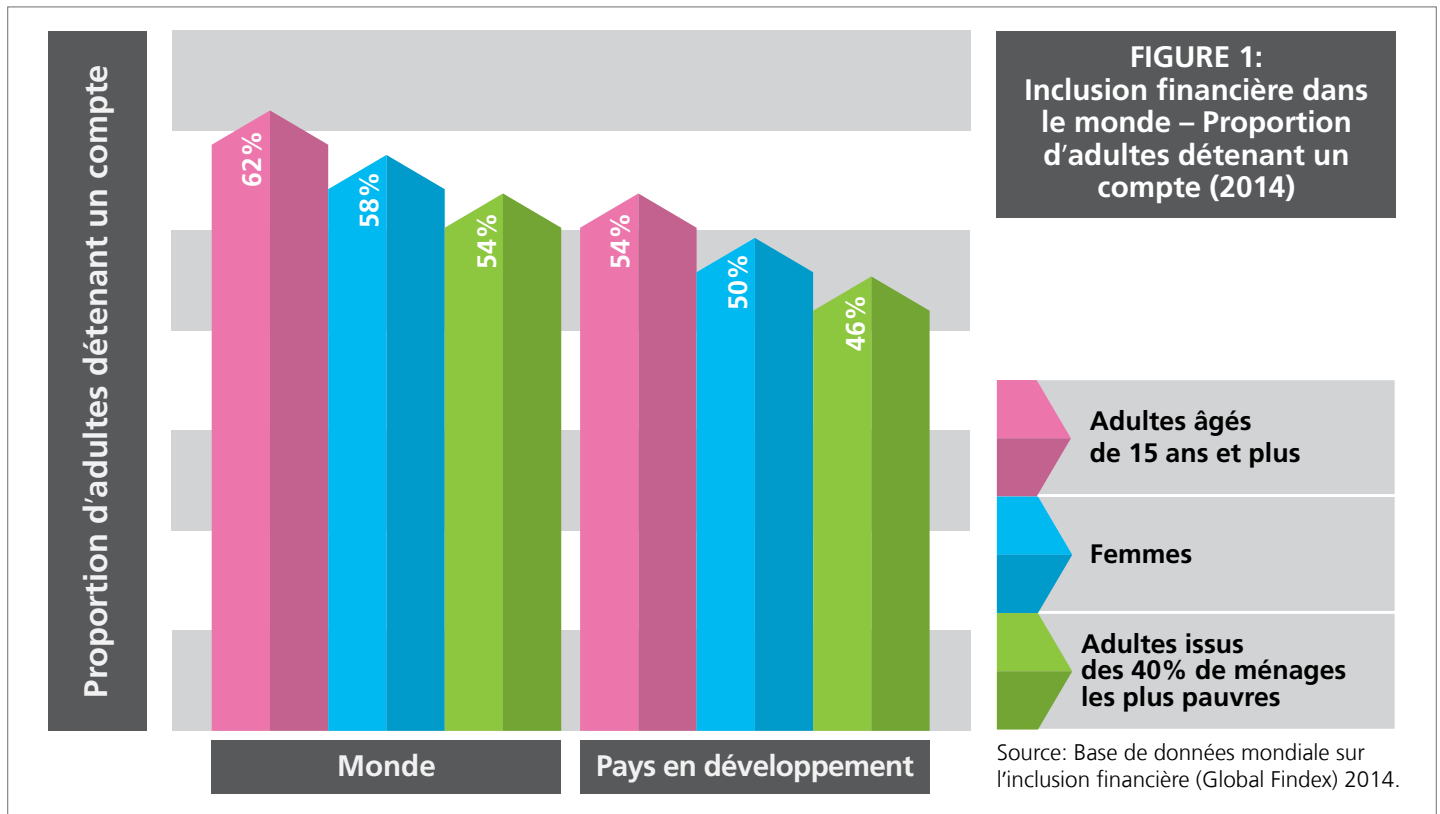
Le succès rencontré par les postes en tant que prestataires de services financiers repose sur différents facteurs, dont trois sont exposés ci-après.

## Raisons historiques

Les postes proposent des services financiers depuis plus de cent cinquante ans. Au Royaume-Uni, le premier compte postal a été ouvert en 1861<sup>10</sup>. Le système de virements postaux – système de paiement de détail basé sur des ordres de virement et de paiement établis par écrit et transmis par voie postale – a été introduit pour la première fois et institutionnalisé à l'échelle nationale en 1883 par l'Empire des Habsbourg, qui couvrait un territoire correspondant actuellement à l'Autriche, à la Hongrie et aux divers pays des Balkans et d'Europe centrale alors sous sa domination<sup>11</sup>. Les assurances comptent aussi parmi les services financiers proposés depuis longtemps par les postes: la poste indienne a mis en place un plan d'assurance destiné à ses employés dès 1884 et l'a étendu au personnel d'autres institutions publiques en 1888<sup>12</sup>.

## Changements structurels intervenus sur le marché postal

Les changements structurels intervenus sur le marché postal ont également contribué à augmenter la part occupée par les services financiers dans le portefeuille de produits offerts par les postes. En effet, les volumes de courrier ayant fortement baissé et la proportion de coûts fixes affectés aux opérations de traitement du courrier restant élevée, la rentabilité des postes s'est trouvée compromise<sup>13</sup>. Les services financiers représentent une alternative viable pour les postes cherchant à diversifier leurs sources de revenus et à exploiter le réseau postal et le capital humain dont elles disposent. La part de revenus postaux provenant des services financiers a augmenté



et est ainsi passée, en moyenne, de 15% en 2001 à près de 21% en 2013<sup>14</sup>. Dans de nombreux pays, cette proportion peut encore augmenter si les postes réussissent à améliorer leur offre de produits.

## Obligation de service universel

Les postes sont connues pour l'obligation de service universel à laquelle elles sont soumises, qui implique d'offrir des services à l'ensemble des habitants de la planète et ce, indépendamment de leurs revenus. Les gouvernements reconnaissant l'importance de l'inclusion financière ont pris conscience du fait que les réseaux postaux sont en mesure de répondre à trois problématiques: celles de l'accessibilité, de l'abordabilité et de l'éligibilité. Dans des pays comme l'Afrique du Sud, l'Azerbaïdjan, le Brésil, l'Inde, le Kazakhstan et le Maroc, pour n'en citer que quelques-uns, les gouvernements s'appuient sur les postes afin d'accroître de manière significative l'accès aux services financiers pour les particuliers<sup>15</sup>.

<sup>5</sup> Cull, Ehrbeck et Holle, Inclusion financière et développement: de nouvelles évaluations d'impact, note d'information CGAP n° 92, 2014

<sup>6</sup> Base de données mondiale sur l'inclusion financière (Global Findex) 2014

<sup>7</sup> Banque mondiale, Global Financial Development Report 2014: Financial Inclusion, Washington, DC, Banque mondiale, 2014.

<sup>8</sup> Anson, Berthaud, Klapper et Singer, Financial Inclusion and the Role of the Post Office, Banque mondiale, document de travail de recherche sur les politiques n° 6630, 2013.

<sup>9</sup> Rao, Gender and Financial Inclusion Through the Post, Union postale universelle et ONU-Femmes, 2015

<sup>10</sup> UPU, Post Office Savings Banks, Union Postale, Vol. IV, n° 1, 1879.

<sup>11</sup> Scher, Postal Savings and the Provision of Financial Services: Policy Issues and Asian Experiences in the Use of the Postal Infrastructure for Savings Mobilization, document de travail du DAES n° 22, 2001.

<sup>12</sup> Site Web de la poste indienne ([www.postallifeinsurance.gov.in/static/PLICustIntro.aspx](http://www.postallifeinsurance.gov.in/static/PLICustIntro.aspx)).

<sup>13</sup> Main Developments in the Postal Sector (2010–2013), étude réalisée pour la Commission européenne, Direction générale, marché intérieur et services.

<sup>14</sup> Statistiques de l'UPU pour 2012 et 2013. Il convient de noter que les activités financières de la poste japonaise génèrent environ un tiers des revenus postaux mondiaux et ont donc été exclues de ce total afin de garantir une meilleure représentativité. Si l'on inclut le Japon, les services financiers postaux représentent 45,7% des recettes postales mondiales.

<sup>15</sup> Berthaud et Davico, Panorama de l'inclusion financière postale à travers le monde. Modèles d'activité et questions clés, Union postale universelle, 2013.

# Les opérateurs postaux peuvent-ils proposer des produits d'assurance?

Les produits d'assurance peuvent avoir une incidence véritablement positive sur la vie des personnes vulnérables en aidant les ménages à atténuer l'impact des chocs et à mieux gérer les dépenses liées à des événements imprévus tels qu'une urgence médicale, un décès dans la famille, un vol ou une catastrophe naturelle. Cependant, le recours aux produits d'assurance est encore très limité<sup>16</sup>. En effet, dans les pays en développement, seuls 17% des adultes ont souscrit une assurance santé (en plus du régime national d'assurance maladie, le cas échéant) et 6% une assurance récolte, bétail ou sécheresse<sup>17</sup>. Ces lacunes représentent pour les gouvernements, les décideurs politiques, les compagnies d'assurance et les postes à la fois des défis et des opportunités en matière de développement de l'inclusion financière.

Un nombre relativement restreint de postes proposent des produits d'assurance, y compris celles dont la gamme de produits et services inclut déjà les services financiers. En 2015, sur les 178 postes offrant des services financiers dans le monde, seules 72 donnaient à leurs clients la possibilité de souscrire une assurance. La proportion de postes proposant des produits d'assurance dans les pays industrialisés (39,1%) est supérieure à celle observée dans les pays en développement (34,1%)<sup>18</sup>.

## Atouts potentiels

Les postes possèdent des caractéristiques qui peuvent faire des réseaux postaux des prestataires de services d'assurance particulièrement adaptés. Ces caractéristiques, si elles sont développées de manière adéquate, conféreront aux postes les atouts ci-après.

### Compréhension de la clientèle

Pour créer des produits d'assurance et les adapter aux besoins de la clientèle, il est essentiel de bien comprendre cette dernière. Au fil des années, les postes ont su tisser des liens solides avec leurs clients en leur proposant différents services. Elles n'exploitent pas toujours ces liens, mais pourraient le faire pour obtenir un retour direct de la part de clients potentiels pour des produits d'assurance.



© Brett Matthews

### Diversification des produits

La volonté des postes de diversifier leurs produits, et notamment de donner de l'importance aux produits d'assurance, est un facteur susceptible de contribuer à leur succès dans ce domaine. A travers le monde, de nombreuses postes passent du statut d'administrations concentrées sur les activités de courrier à celui d'entreprises commerciales plus diversifiées ayant clairement pour mission de favoriser l'inclusion financière<sup>19</sup>. Bien que les services de courrier aient été jusqu'à il y a peu l'activité de base des postes, les décideurs sont de plus en plus à la recherche de solutions qui leur permettraient d'élargir leur portefeuille de services.

### Couverture nationale

Les postes étant soumises à l'obligation de service universel, leurs réseaux ont souvent une bonne répartition géographique. Dans des pays comme l'Égypte et l'Inde, le réseau postal est plus étendu que celui de l'ensemble des banques commerciales<sup>20</sup>.

### Présence en zone rurale

Certaines postes s'appuient sur leur réseau de receveurs pour fournir des services financiers à leur clientèle. Ainsi, les clients de la poste bangladaise ont la possibilité de recevoir des fonds à leur domicile ou sur leur lieu de travail. Des approches similaires basées sur le réseau de receveurs pourraient être adoptées pour l'activité d'assurance des postes. La présence de ces dernières revêt une importance particulière dans les zones rurales, qui présentent généralement peu d'intérêt pour les autres prestataires de services financiers. Les receveurs et facteurs pourraient constituer une puissante force de vente dans ces zones.

### Crédibilité auprès de la clientèle

Dans de nombreux pays, les postes ont su établir avec leur clientèle une véritable relation de confiance susceptible d'avoir une incidence favorable sur le recours aux produits d'assurance, comme cela a été le cas avec d'autres services financiers<sup>21</sup>. A quelques exceptions près, les postes sont généralement vues comme des prestataires de confiance, et dans certains pays cette crédibilité peut s'avérer extrêmement importante. Au Brésil, par exemple, la poste est considérée comme l'institution la plus digne de confiance<sup>22</sup>. Les postes ont également une grande capacité à toucher les populations que les autres institutions financières ont tendance à délaisser. Comme mentionné précédemment, une récente étude conduite par l'UPU et ONU-Femmes a montré que dans les pays en développement où des services financiers liés à des comptes bancaires sont proposés par les postes, ces dernières comptent parmi leur clientèle deux fois plus de femmes que les banques<sup>23</sup>.

## Défis potentiels

Il est également important de tenir compte des caractéristiques propres aux postes qui pourraient constituer une entrave à la fourniture de produits d'assurance. Les postes devraient examiner attentivement ces problèmes et, si nécessaire, mettre en place des mesures correctives afin de les régler. Il s'agit notamment :

- › du manque d'expertise dans la vente active de produits;
- › de l'absence d'infrastructure informatique adéquate (seuls 46% des bureaux de poste du monde disposent d'une connexion Internet)<sup>24</sup>.

Pour certains opérateurs désignés, il est aussi important de prendre en considération :

- › le manque de compétences en matière de services financiers;
- › l'absence de liquidités sur tout ou partie du réseau postal.

En outre, il est possible que certaines postes rencontrent des difficultés à établir des partenariats avec des compagnies d'assurance. En effet, les postes ne sont pas des institutions à but purement lucratif et peuvent ne pas partager les valeurs et stratégies des compagnies d'assurance, ou même ne pas être conscientes du potentiel du marché. Si les postes qui proposent déjà d'autres services financiers sont susceptibles de ne pas être confrontées à de grandes difficultés dans ces domaines, celles qui se lancent dans les produits d'assurance sans expérience préalable risquent de devoir lutter pour réussir dans cette nouvelle entreprise. La nature des défis rencontrés et les moyens de les relever dépendront du rôle joué par les postes dans la fourniture des produits d'assurance. En effet, elles peuvent choisir d'adopter différents modèles d'affaires qui détermineront les possibilités qui leur seront offertes et les défis auxquels elles devront faire face.

<sup>16</sup> Cull, Ehrbeck et Holle, Inclusion financière et développement: de nouvelles évaluations d'impact, note d'information CGAP n° 92, 2014

<sup>17</sup> Banque mondiale, Global Financial Development Report 2014: Financial Inclusion, Washington, DC, Banque mondiale, 2014.

<sup>18</sup> Questionnaire de l'UPU sur l'inclusion financière postale, 2015.

<sup>19</sup> Berthaud et Davico, Panorama de l'inclusion financière postale à travers le monde. Modèles d'activité et questions clés, Union postale universelle, 2013.

<sup>20</sup> El-Zoghbi et Martinez, Les réseaux postaux peuvent-ils promouvoir l'inclusion financière dans le monde arabe?, note CGAP, 2012

<sup>21</sup> Scher, Postal Savings and the Provision of Financial Services: Policy Issues and Asian Experiences in the Use of the Postal Infrastructure for Savings Mobilization, document de travail du DAES n° 22, 2001.

<sup>22</sup> Entre le 5 et le 19 mai 2015, la 14e édition de l'enquête «Marcas de Confiança» («Marques de confiance»), menée par Readers' Digest en partenariat avec l'Institut brésilien de l'opinion publique et des statistiques, a été réalisée en ligne auprès de 1 300 personnes ([www.selecoes.com.br/marcasdeconfianca](http://www.selecoes.com.br/marcasdeconfianca)).

<sup>23</sup> Rao, S., Gender and Financial Inclusion Through the Post, ONU-Femmes et Union postale universelle, New York et Berne ([www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/6/gender-and-financial-inclusion-through-the-post](http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/6/gender-and-financial-inclusion-through-the-post)), 2015.

<sup>24</sup> Questionnaire de l'UPU sur l'inclusion financière postale, 2015.

# Comment les opérateurs postaux peuvent-ils proposer des produits d'assurance?

Le modèle d'affaires devrait être choisi en fonction de différents paramètres tels que le cadre juridique et réglementaire du pays, l'infrastructure informatique de la poste, son niveau d'expertise en matière de services financiers et les caractéristiques du marché local de l'assurance, pour n'en citer que quelques-uns. C'est pourquoi il n'existe pas de modèle unique, bien que les postes souhaitant investir ce marché puissent s'appuyer sur les expériences d'autres postes. Ainsi, les postes doivent tenir compte du contexte dans lequel elles évoluent et mettre en œuvre des stratégies adaptées.

La présente étude couvre les modèles d'affaires mentionnés ci-après et appliqués par les postes pour fournir des produits d'assurance à leurs clients.

- **Agent pour une ou plusieurs compagnies d'assurance** – La poste collecte les primes d'assurance, verse les indemnités/prestations aux assurés et émet des polices pour le compte d'une ou de plusieurs compagnies d'assurance.
- **Partenariat à part entière** – La poste propose des produits d'assurance en partenariat avec une compagnie d'assurance et assume une plus grande responsabilité à tous les stades des opérations, y compris éventuellement en matière de développement des produits.
- **Assurance postale** – La poste propose ses propres produits d'assurance.

Pour chacun de ces trois modèles d'affaires, le degré d'implication de la poste est différent. Comme le montre la figure 2, plus la poste est impliquée, plus les recettes potentielles sont élevées. En effet, le fait d'assumer une plus grande responsabilité lui permet de négocier une part de recettes plus intéressante dans le cadre de son partenariat avec les compagnies d'assurance. Dans le dernier cas, celui où la poste propose ses propres produits d'assurance, celle-ci récupère l'intégralité des recettes. Il en va de même pour les exigences en matière d'expertise. Plus l'implication de la poste est

FIGURE 2 : The three postal insurance business models

Postal responsibilities and expertise

Agency partnership

Full-fledged partnership

Own insurance

Postal revenues

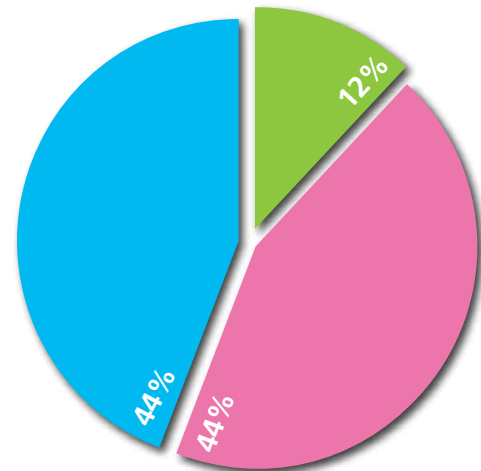
FIGURE 3: Business models used by Posts worldwide to offer insurance

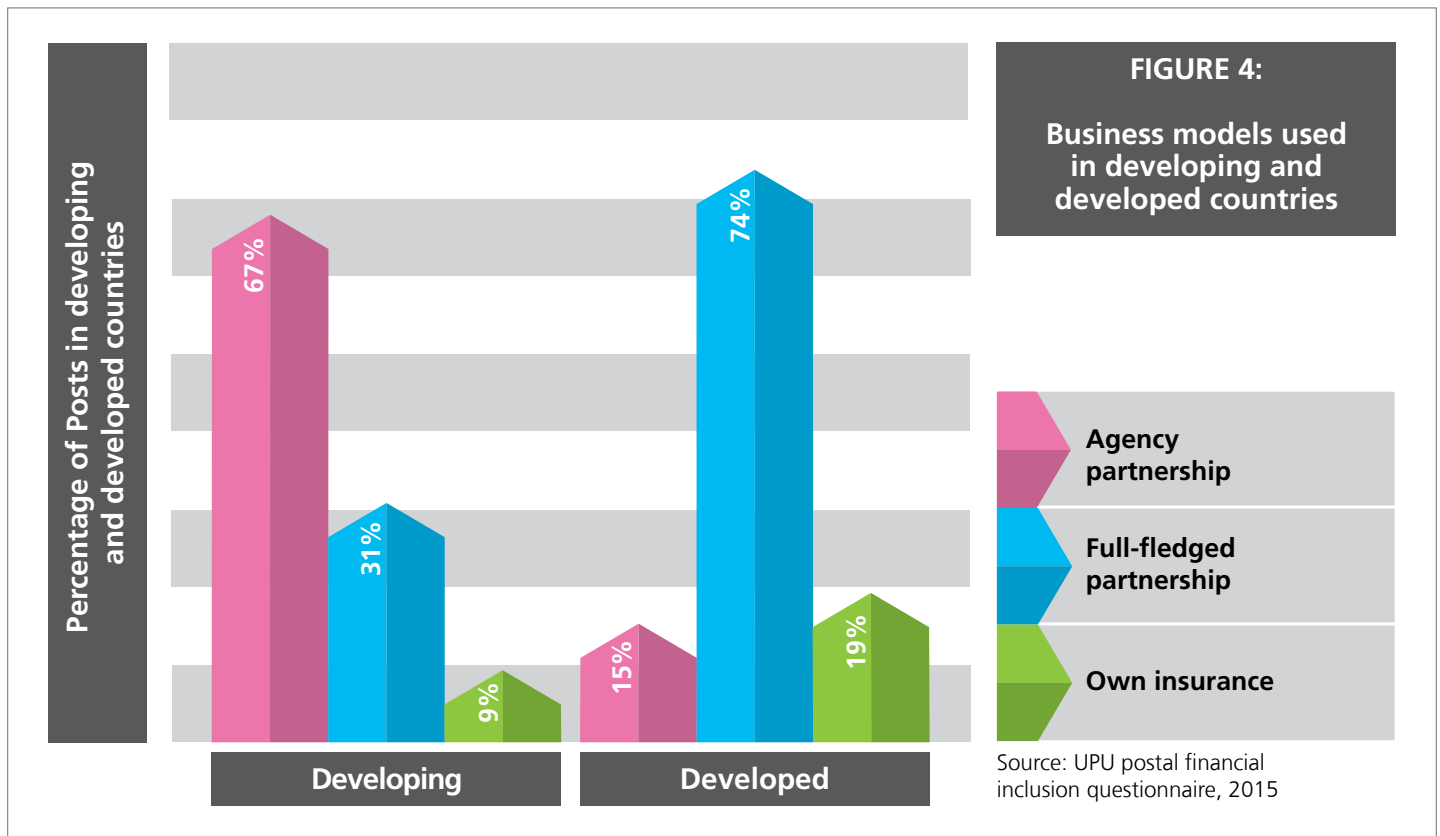
Agency partnership

Full-fledged partnership

Own insurance

Source: UPU postal financial inclusion questionnaire, 2015





importante, plus les exigences en termes d'expertise sont élevées. Dans le cas de l'assurance postale, en l'absence de partenaire, l'opérateur désigné est responsable de l'ensemble des opérations et doit donc avoir un degré d'expertise poussé.

Comme l'indique la figure 3, on compte autant de postes appliquant le modèle le plus simple, à savoir celui de l'agent (44%), que de postes ayant choisi de prendre davantage de responsabilités et d'évoluer dans leurs partenariats avec les assureurs (44%). Il convient toutefois de noter que seul un petit nombre de postes ont lancé leur propre gamme de produits d'assurance (12%). En 2012, 67% des postes avaient choisi le modèle de l'agent et seulement 18% celui du partenariat à part entière. Ce dernier modèle a donc clairement gagné en popularité. Les postes des pays industrialisés ont davantage recours au partenariat à part entière qu'au modèle de l'agent, alors que dans les pays en développement on observe la tendance inverse (v. figure 4).



© Asian Development Bank

# Modèles d'affaires applicables à l'activité d'assurance des postes

Il s'agit dans cette partie d'examiner de plus près chacun des trois modèles d'affaires applicables à l'activité d'assurance des postes. Pour réussir en tant que prestataire de services d'assurance, une poste doit adopter un modèle parfaitement adapté à ses particularités et au contexte dans lequel elle évolue.

## Modèle de l'agent

Bon nombre de postes appliquent déjà le modèle de l'agent, permettant ainsi à leurs clients d'accéder à une gamme de services financiers fournis par d'autres prestataires (p. ex. services bancaires et transferts d'argent). Dans le cadre de ce modèle, la poste met son infrastructure physique et son personnel à disposition d'un ou de plusieurs partenaires proposant des services financiers transactionnels, en échange de quoi elle reçoit généralement une commission pour chaque transaction effectuée.

Du point de vue de la poste, ce modèle est le plus facile à mettre en œuvre puisqu'il ne nécessite qu'un investissement initial minime en termes de ressources humaines et financières. De plus, en règle générale, le cadre réglementaire postal couvre déjà les contrats d'agent, autorisant ainsi les postes à exercer une activité d'agent pour les institutions financières et autres. C'est pourquoi le modèle de l'agent est le plus répandu parmi les postes proposant des services financiers. Lorsque ce modèle est appliqué à l'assurance, les postes facilitent les transactions financières en procédant, pour le compte des compagnies d'assurance, à la collecte des primes, au versement des indemnités aux clients et même, dans certains cas, à l'émission des polices.

Dans le cadre du modèle de l'agent, les compagnies d'assurance voient les postes comme un moyen d'atteindre des clients appartenant à des catégories sociofinancières inférieures à celles qu'elles touchent habituellement. Lorsque les compagnies d'assurance n'ont pas la possibilité d'exploiter un réseau bancaire ou un réseau financier digital existants, les postes peuvent constituer une alternative

viable leur permettant de réduire les coûts élevés associés à la collecte des primes, au versement des indemnités et à l'émission des nouvelles polices. Toutefois, du fait de l'implication limitée des postes dans le processus de vente, ce modèle ne permet pas d'atteindre de nouveaux clients dans les zones auxquelles les compagnies d'assurance ne peuvent accéder facilement. Les postes ne sont en effet ni responsables des campagnes de marketing ni censées jouer le rôle de force de vente active.

En outre, elles dépendent des compagnies d'assurance pour résoudre d'autres problèmes potentiels. Ainsi, au Burkina Faso, la SONAPOST (v. encadré 2) rencontre des difficultés liées au manque de connaissances de ses clients dans les domaines de l'assurance et de la finance, mais les prestataires d'assurance avec lesquels elle travaille ne l'aident pas à mener des actions de sensibilisation.

Il est possible que la collaboration ne soit pas satisfaisante pour l'une des parties, voire les deux. En effet, il arrive parfois que les postes n'aient absolument aucun contrôle sur l'évolution de l'activité, car elles dépendent totalement de la marque et des campagnes de marketing des compagnies d'assurance pour attirer de nouveaux clients. C'est le cas de Postal Corporation of Kenya, qui n'a pas pu mettre en œuvre de mesures visant à pallier le déclin de la demande et n'avait guère, voire pas du tout, son mot à dire sur la qualité des produits (v. encadré 3).

Le modèle de l'agent représente une première option de collaboration pour les postes et les compagnies d'assurance. En adoptant ce modèle, les postes donnent aux compagnies d'assurance la possibilité d'accéder à de nouveaux marchés. Cependant, il ne faut pas s'attendre à une hausse significative du nombre de souscriptions sans mettre en place d'actions de marketing et de vente, en particulier lorsque la clientèle ciblée est peu familière du produit proposé.

## Modèle du partenariat à part entière

Le modèle du partenariat à part entière va plus loin dans la relation entre les postes et les compagnies d'assurance puisque son utilisation implique que les deux parties s'engagent davantage à fournir des résultats que dans le cas du modèle de l'agent.

Les postes qui choisissent ce modèle s'impliquent davantage, assument des responsabilités plus importantes et réalisent des investissements plus conséquents. Elles jouent un rôle essentiel dans les processus de marketing, de vente et de versement des indemnités et peuvent également apporter leur contribution à la phase



Depuis 2011, Kazpost a conclu des accords avec neuf compagnies d'assurance pour la commercialisation de leurs produits. Kazpost a choisi le modèle de l'agent: il émet des polices pour le compte des compagnies d'assurance, qui lui versent une commission pour chaque transaction réalisée. Les produits d'assurance sont proposés dans 94 établissements postaux, ce qui représente 2,8% de l'ensemble du réseau postal. En 2015, cette activité a généré 0,12% des recettes totales de Kazpost.

Le modèle a pu être mis en œuvre facilement. La législation postale du Kazakhstan autorise en effet les postes à fournir des services d'agent. De plus, Kazpost n'a pas eu à réaliser d'investissements importants dans son réseau ou dans le domaine des ressources humaines. En réalité, selon Kazpost, l'installation, à des fins de contrôle, du logiciel permettant d'émettre les polices pour le compte des différentes compagnies d'assurance représentait l'ajustement le plus important. Les assurances sont proposées avec d'autres produits financiers faisant déjà partie de la gamme de produits de la poste. Les accords conclus avec la poste ont permis aux compagnies d'assurance d'accéder à une partie du réseau postal et à de nouveaux marchés, notamment ceux des zones rurales. Les compagnies d'assurance n'ont pas dû investir de sommes considérables dans l'infrastructure postale pour commercialiser leurs produits.

L'exemple de Kazpost montre bien à quel point le modèle de l'agent peut être facile à mettre en place et bénéfique tant pour les postes que pour les compagnies d'assurance. Ce modèle, qui ne nécessite que peu d'investissements de la

## Encadré 1

# Kazpost, Kazakhstan

part des deux parties, peut être appliqué et générer des bénéfices. Cependant, des deux côtés, les résultats sont à la mesure de l'investissement: limités. En effet, les recettes provenant des assurances ne représentent pas une part significative des revenus de la poste, et les compagnies d'assurance ne peuvent pas considérer les postes comme une force de vente puissante et active. A cela s'ajoute le risque de forte concurrence au sein même des établissements postaux si la poste fournit le même service à différentes compagnies d'assurance.

*Source: Kazpost*

de développement des produits d'assurance afin de les adapter aux besoins de leur clientèle, possibilité qu'elles n'ont pas si elles choisissent le premier modèle. Les produits résultant de cette collaboration portent alors la marque de la poste ou une marque commune aux deux parties.

Dans le cadre de ce partenariat, il arrive parfois même que les compagnies d'assurance investissent dans le système informatique ou l'infrastructure des postes. Dans certains cas, elles vont jusqu'à dispenser une formation au personnel postal. Revers de la médaille: un partenaire potentiel aura tendance à insister pour introduire une clause d'exclusivité afin de protéger ses investissements et ses intérêts.

Les postes peuvent décider d'adopter une approche par étapes pour choisir leur compagnie d'assurance partenaire, comme l'a fait Poste Maroc (v. encadré 4). En effet, la poste marocaine a tout d'abord établi des partenariats avec plusieurs compagnies d'assurance sur une période de test, puis a conclu un accord de partenariat exclusif avec la compagnie qui semblait offrir les opportunités les plus intéressantes.

En ce qui concerne le partage des recettes, les dispositions de l'accord conclu dans le cadre du partenariat à part entière sont généralement similaires à celles du premier modèle exposé précédemment: la poste touche une commission sur chaque transaction effectuée. Le partage des recettes peut toutefois aussi faire l'objet de négociations, et les accords en résultant sont susceptibles d'inciter encore davantage les parties à respecter leurs engagements.

La SONAPOST propose des assurances à ses clients depuis 2005. Elle travaille actuellement avec Allianz Burkina et l'Union des assurances du Burkina, pour qui elle émet les polices, collecte les primes et verse occasionnellement les indemnités dans les 108 établissements postaux qui constituent son réseau. Dans les deux cas, ce sont les compagnies d'assurance qui ont pris l'initiative de proposer à la poste de conclure un contrat d'agent. La SONAPOST a vu dans ces services d'agent une possibilité de diversifier ses sources de revenus.

Lancé en 2005 par Allianz Burkina, Super Compte est un produit d'assurance-vie dont la prime se monte à 1000 francs CFA et l'indemnité à 50 000 francs CFA (qui sont versés au(x) bénéficiaire(s) désigné(s) par la personne assurée en cas de décès ou à la personne assurée elle-même en cas d'invalidité totale et permanente)<sup>25</sup>. Super Compte est lié à un compte d'épargne postal. En 2014, 68 288 personnes assurées au titre de Super Compte ont utilisé les services de la poste pour effectuer leurs transactions. La poste encaisse 35% du montant total des primes collectées et reverse le reste à Allianz Burkina.

Selon la SONAPOST, bien que le nombre d'assurés soit important, de nombreux clients ne sont pas satisfaits de l'assurance Super Compte. Ce produit est proposé selon la méthode dite de «pollicitation». Cela signifie que la souscription s'effectue automatiquement et que le titulaire du compte d'épargne postal doit faire une demande expresse s'il souhaite y mettre fin. Certains clients estiment que la souscription ne devrait pas se faire sans leur accord préalable. La SONAPOST pensait quant à elle que les titulaires de comptes d'épargne postaux accepteraient le produit du fait du montant peu élevé de la prime. La poste essaie de régler ce problème en fournissant davantage d'informations aux clients insatisfaits. Cependant, étant donné que les réclamations portent sur la méthode appliquée par la SONAPOST pour proposer le produit, et non sur le produit lui-même, Allianz Burkina n'intervient pas auprès des clients.

En 2015, la SONAPOST a aussi commencé à proposer le produit d'assurance-vie de l'Union des assurances du Burkina, Postassurance, qui comporte trois niveaux de prime (2905, 3935 et 4455 francs CFA) auxquels correspondent trois montants assurés (100 000, 200 000 et 250 000 francs CFA). Les personnes titulaires d'un compte d'épargne postal peuvent choisir l'un des niveaux de prime proposés. Dans le cas de Postassurance, les recettes sont réparties de manière légèrement différente: la SONAPOST touche 40% du montant total des primes collectées et reverse 60% à la compagnie

## Encadré 2

# SONAPOST, Burkina Faso

d'assurance, alors que pour Super Compte le rapport est de 35/65. Il convient de noter que l'importance de la commission reçue par la poste s'explique par le fait que, dans les deux cas, le produit est lié à un compte d'épargne postal existant, ce qui implique que la compagnie d'assurance peut puiser dans une «réserve de clients» existante sans avoir à déployer d'efforts considérables.

Selon la SONAPOST, la méconnaissance des avantages que présentent les assurances constitue un obstacle à l'acceptation des deux produits. Il est toujours nécessaire de mettre en place une stratégie de sensibilisation de la clientèle, en particulier dans un environnement où la thématique de la mort reste taboue. Un autre problème se pose: il se peut que les produits proposés ne répondent pas aux besoins des clients. Pour régler ces questions, la poste doit s'appuyer sur la relation qu'elle a établie avec sa clientèle pour adapter ses approches et/ou les produits.

Bien que le modèle de l'agent lui permette de diversifier ses sources de revenus sans avoir à assumer de coûts opérationnels supplémentaires importants, la SONAPOST se trouve confrontée à un obstacle d'ordre culturel qu'elle ne pourra surmonter qu'en déployant des activités de sensibilisation et en adaptant les produits aux besoins de la clientèle. La poste est consciente du problème, mais son champ d'action reste plutôt limité puisqu'elle ne peut ni adapter les produits ni compter sur le soutien des compagnies d'assurance pour sensibiliser la clientèle.

*Source: SONAPOST*

Postal Corporation of Kenya a commencé à proposer à sa clientèle une gamme de produits d'assurance étendue peu après l'approbation de la loi postale en 1999.

Il a engagé des discussions avec plusieurs compagnies d'assurance et est devenu agent pour trois d'entre elles: Genius Health Afya Kamili, Citadel Insurance et Pioneer Insurance. Conformément aux accords passés avec Genius Health Afya Kamili et Citadel Insurance, la poste était responsable de l'enregistrement des nouveaux clients et de la collecte des primes. Dans le cadre de son partenariat avec Pioneer Insurance, elle était uniquement chargée de procéder au versement des salaires des employés de la compagnie.

Ce sont des questions réglementaires qui ont déterminé le choix du modèle d'activité. En effet, les services d'assurance n'entrent pas dans le cadre du mandat de la poste kényenne tel que défini dans la loi postale (Postal Corporation of Kenya Act). La poste ne pouvait donc que jouer le rôle d'agent.

Elle a été engagée pour fournir des plates-formes de paiement aux trois compagnies d'assurance. Au départ, elle proposait les produits de ces dernières dans 44 de ses 471 établissements gérés par du personnel postal. Ce sont les compagnies d'assurance qui ont déterminé, uniquement sur la base de leurs besoins, quels établissements seraient les premiers à proposer leurs produits.

Si cette opportunité semblait prometteuse au départ, les services d'agent de la poste kényenne n'ont jamais connu le succès escompté. De nombreux clients souscrivaient aux assurances dans les établissements postaux, mais n'y revenaient plus par la suite, préférant avoir recours à d'autres moyens, tels que le paiement sur appareil mobile, pour régler les primes. Ce phénomène a entraîné une réduction des recettes de la poste.

### Encadré 3

## Postal Corporation of Kenya

En outre, les compagnies d'assurance qui comptaient sur la poste pour trouver de nouveaux clients ont été confrontées à un certain nombre de difficultés. Ainsi, Genius Health Afya Kamili n'a pas pu assurer la couverture médicale de ses clients et a vu le nombre de résiliations augmenter de manière significative. De même, Citadel Insurance, qui a récemment lancé ses produits d'assurance sur le marché kényen, mais n'a émis que très peu de polices, a décidé de suspendre son activité, le temps de trouver de meilleures solutions pour réintroduire ses produits.

Au vu des problèmes précédemment exposés et de l'absence d'amélioration notable, la poste kényenne a cessé de jouer le rôle d'agent pour ces trois compagnies d'assurance en 2012.

Source: PCK



**FIGURE 5: Avantages et inconvénients du modèle de l'agent pour les postes et les compagnies d'assurance**

Bureau de poste	Compagnie d'assurance
<b>Avantages</b>	<b>Avantages</b>
Le cadre réglementaire postal couvre généralement déjà les contrats d'agent	Aucun investissement important n'est requis
Aucun investissement important n'est requis	La compagnie d'assurance peut accéder à de nouveaux marchés
Il est possible de conclure des accords avec plusieurs assureurs	Réduction des coûts élevés associés à la collecte des primes et au versement occasionnel des indemnisations dans les zones reculées
<b>Inconvénients</b>	<b>Inconvénients</b>
Les produits d'assurance ne portent généralement pas la marque de la poste	La compagnie risque d'être exposée à la concurrence au sein même des établissements postaux puisque la poste peut proposer les produits d'autres assureurs
La poste n'a pas son mot à dire sur la qualité des produits ou la stratégie de vente	Le personnel postal ne participe pas au processus de vente de manière proactive
Des problèmes de coordination peuvent se poser avec la ou les compagnies d'assurance partenaires	Il est nécessaire de renforcer les capacités des agents
Si la poste n'assure que certaines fonctions, les recettes sont limitées	Il est difficile d'encourager le personnel à promouvoir les assurances

Certaines postes ont testé d'autres mécanismes de partage des recettes dans le cadre de leurs partenariats. Ainsi, la poste zambienne (ZamPost) a conclu un partenariat avec une compagnie d'assurance afin de fournir à ses clients un produit d'assurance offert à titre de prime de fidélité (v. encadré 5). ZamPost pensait que, s'il fournissait gratuitement une assurance à ses clients utilisant le service de transfert de fonds SwiftCash, le volume de transactions augmenterait, et les recettes ainsi générées compenseraient largement l'investissement stratégique réalisé. Si cette perspective semblait prometteuse au premier abord, le manque d'investissements dans des actions visant à améliorer la connaissance du produit et à sensibiliser le consommateur a nui à la réussite du partenariat. En effet, le fait de fournir gratuitement une assurance n'a pas entraîné l'accroissement escompté en termes d'utilisation du service SwiftCash.

L'exemple de ZamPost montre à quel point la coordination joue un rôle essentiel dans le succès d'un partenariat, en particulier dans le cadre de ce modèle. Ainsi, certaines questions doivent être clarifiées dès le début de la collaboration. Il s'agit notamment de déterminer laquelle des deux parties sera chargée de sensibiliser la clientèle à la question de l'assurance, de dissiper les doutes éventuels ou encore de traiter les réclamations concernant le produit.

Les postes ont fait preuve de créativité dans leur réflexion sur les possibilités qu'offrait leur réseau. Bangladesh Post a par exemple

décidé de s'appuyer sur son réseau de receveurs en proposant un nouveau service permettant aux clients de recevoir des fonds sans avoir à se rendre dans un établissement postal. Ce sont en effet les receveurs qui se déplacent au domicile ou sur le lieu de travail du client pour lui remettre son argent. Cette nouvelle stratégie a pu être mise en place grâce à l'introduction de la carte de retrait d'espèces «Postal Cash Card» et à la crédibilité dont jouissent les receveurs au sein de la communauté. Les receveurs représentant potentiellement une force de vente efficace pour les produits d'assurance, des stratégies similaires pourraient être adoptées dans le cadre de l'activité d'assurance des postes.

Comme le montre la figure 7, les postes et les compagnies d'assurance adoptant le modèle du partenariat à part entière peuvent s'attendre à devoir réaliser des investissements plus importants, mais aussi à bénéficier d'un meilleur rendement, que dans le cadre d'un contrat d'agent. La coordination est fondamentale pour ce modèle. Pour assurer le succès du partenariat, il est indispensable de définir clairement le rôle de chaque partie et les tâches communes qui seront assumées à la fois par la poste et la compagnie d'assurance<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> Il convient de mentionner que les modèles présentés dans cette étude ne constituent pas une représentation exhaustive des possibilités existant en matière de partenariat et que les postes ne devraient donc pas s'y limiter. Ainsi, les «joint-ventures» sont devenus pour les compagnies d'assurance un moyen d'établir des partenariats avec d'autres canaux de distribution

Plutôt que de concevoir ses propres produits d'assurance à partir de zéro, Poste Maroc a choisi de s'associer à d'autres institutions et ainsi de bénéficier de leur expertise tout en développant la sienne. Poste Maroc a su appliquer le modèle de partenariat à ses produits d'assurance en adoptant une approche par étapes. Le modèle de partenariat à part entière lui a permis de répondre aux besoins de sa clientèle, de renforcer la fidélité de cette dernière et d'améliorer le potentiel de son réseau.

Entre 1999 et 2003, pendant la première étape de cette démarche, Poste Maroc a établi des partenariats avec trois compagnies d'assurance différentes: Wafa Assurance, Isaaq Mondial Assistance et Alwatanya. Cette période était considérée comme une phase d'apprentissage, et les produits ont été proposés dans 200 agences seulement. Cette première étape a permis à Poste Maroc de mieux comprendre les besoins de sa clientèle. Les résultats d'une étude menée en 2004 et les recommandations en découlant l'ont conduit à choisir un partenaire unique.

Ainsi, en 2005, elle a commencé à proposer des produits d'assurance dans le cadre d'un accord de partenariat exclusif avec Wafa Assurance<sup>27</sup>, qui compte parmi les leaders du marché marocain. Cette compagnie opère également en Tunisie et compte étendre son activité à la région subsaharienne.

La collaboration touchant à plusieurs sphères de compétence, Poste Maroc et Wafa Assurance sont amenées à coopérer dans de nombreux domaines. En effet, les deux partenaires contribuent à la conception et au développement des produits ainsi qu'à l'élaboration des stratégies de marketing et de communication. Bien que Poste Maroc soit seule responsable des ventes, et notamment du pilotage des activités commerciales et de la fixation des objectifs de vente, des représentants de la compagnie d'assurance se déplacent dans les agences postales afin d'aider les équipes de vente à régler les problèmes qu'elles peuvent rencontrer. Ces visites permettent par exemple à Wafa Assurance de vérifier si les employés postaux sont à l'aise dans

#### Encadré 4

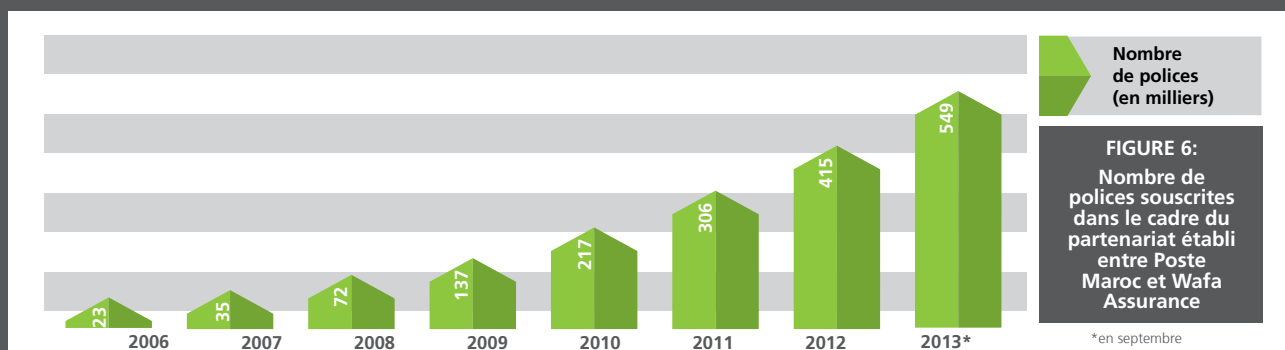
## Poste Maroc (Al Barid Bank)

leur rôle d'agent de vente de produits d'assurance et de leur proposer des formations si nécessaire. Selon Wafa Assurance, le fait que les parties échangent en permanence constitue l'un des facteurs de réussite de ce partenariat.

L'entrée de Poste Maroc sur le marché de l'assurance va de pair avec la création d'Al Barid Bank, la banque postale marocaine. Le Ministère des finances a donné à Poste Maroc l'autorisation de mettre en place une banque à part entière. Al Barid Bank, qui avait clairement pour mission de favoriser l'inclusion financière au Maroc, a été officiellement créée en juin 2010 et a mis en œuvre une série de mesures visant à renforcer ses capacités peu de temps après. L'une d'entre elles consistait à créer l'Université Barid Al Maghrib pour remédier au manque de personnel qualifié. Cette mesure a contribué à l'amélioration des compétences des employés postaux en matière de services financiers.

Source: Poste Maroc and Wafa Assurance

<sup>27</sup> Des informations détaillées concernant les produits d'assurance actuellement proposés sont disponibles sur le site Web d'Al Barid Bank ([www.albaridbank.ma](http://www.albaridbank.ma)).



Zambia Postal Services Corporation (ZamPost) voyait l'assurance non pas comme un produit clé de son portefeuille, mais plutôt comme un produit d'appel pour d'autres produits postaux. Comme il cherchait des solutions pour accroître ses recettes et se démarquer de la concurrence sur le marché zambien des transferts de fonds, ZamPost a établi un partenariat avec Professional Life Assurance afin d'ajouter de la valeur au service SwiftCash. Dans le cadre de ce partenariat, il était convenu que ZamPost offre aux utilisateurs du service SwiftCash, pour les récompenser de leur fidélité, un produit d'assurance-vie à échéance (Bantubonse, proposé par Professional Life Assurance) dont il paierait donc les primes.

Pour ZamPost, le fait d'ajouter de la valeur au service SwiftCash était censé entraîner une augmentation du volume de transactions, étant donné que le produit d'assurance offert avait été remodelé de manière à inciter les clients à utiliser plus fréquemment le service de transfert de fonds. Pour les clients ayant procédé à des transactions dont le volume total n'excédait pas 165 USD, le montant assuré dans le cadre de l'assurance-vie offerte était de 125 USD. Lorsque le volume total de transactions dépassait 165 USD, la somme assurée se montait à 250 USD.

En outre, le partenariat pouvait permettre à la compagnie d'assurance de résoudre les problèmes qu'elle rencontrait par rapport au mode de distribution de son produit. Professional Life Assurance a lancé Bantubonse en 2012. La prime se montait à 5 USD et la somme assurée à 165 USD. Le produit était distribué uniquement par l'intermédiaire d'agents individuels. Au bout d'un an, seules 403 polices avaient été souscrites. Il était donc clair que les agents n'avaient pas été en mesure de donner au produit l'ampleur escomptée. En 2013, le nombre de polices Bantubonse est passé à 224 483, le partenariat avec la poste étant à 99% à l'origine de cette croissance.

Les deux parties ont joué un rôle essentiel et assumé d'importantes responsabilités dans le cadre du partenariat. Ainsi, ZamPost était chargé de payer les primes, de transmettre les demandes d'indemnisation et de fournir régulièrement à Professional Life Assurance des données concernant les clients assurés. Professional Life Assurance devait quant à lui organiser des cours de remise à niveau destinés aux employés postaux, traiter les demandes d'indemnisation et assurer la promotion du produit.

## Encadré 5

# ZamPost Zambia

Cependant, même si le partenariat semblait bien fonctionner, il s'est avéré que seul Professional Life Assurance en était satisfait. Les utilisateurs du service SwiftCash n'étant pas tous au courant de l'existence de l'assurance, le mécanisme d'incitation n'a pas eu les effets espérés, et les volumes des transferts de fonds effectués par l'intermédiaire de la poste n'ont pas augmenté. Pour remédier à cela, des mesures visant à améliorer la connaissance du produit et à sensibiliser le consommateur ont été mises en place, mais leur portée était limitée du fait de contraintes budgétaires.

Au bout d'un an de partenariat, ZamPost a estimé que Bantubonse n'apportait aucune valeur ajoutée au service SwiftCash. Le fait qu'aucune demande d'indemnisation n'ait été enregistrée pendant toute la durée du partenariat montre clairement que le produit d'assurance ne remplissait pas son rôle.

Bien que ZamPost ait fait preuve de créativité en mettant en œuvre cette stratégie prometteuse visant à accroître les recettes provenant de ses services de transfert de fonds, la méconnaissance des clients sur l'assurance gratuite l'a empêché d'atteindre son objectif.

*Source: Lemmy Manje, consultant spécialisé dans la microassurance.*

**FIGURE 7: Avantages et inconvénients du modèle du partenariat à part entière pour les postes et les compagnies d'assurance**

Bureau de poste	Compagnie d'assurance
<b>Avantages</b>	<b>Avantages</b>
Le cadre réglementaire postal couvre généralement déjà les contrats d'agent	La compagnie d'assurance peut accéder à de nouveaux marchés
Les produits d'assurance portent la marque de la poste	Réduction des coûts élevés associés à la collecte des primes et au versement occasionnel des indemnités dans les zones reculées
La compagnie partenaire est davantage susceptible d'investir dans le réseau postal, notamment dans la formation du personnel	La compagnie ne risque pas d'être exposée à la concurrence au sein même des établissements postaux puisqu'un accord de partenariat exclusif a été conclu avec la poste
La poste a son mot à dire sur la qualité des produits et contribue activement à l'élaboration de la stratégie de vente	
<b>Inconvénients</b>	<b>Inconvénients</b>
Les assureurs risquent d'insister pour conclure un accord de partenariat exclusif (ce qui peut représenter un avantage puisque ce genre d'accord permet d'éviter que le client ne se sente dépassé par de trop nombreuses options)	La compagnie d'assurance peut devoir investir dans le réseau postal, notamment dans la formation du personnel
La poste doit disposer de ressources humaines et financières conséquentes	Une coordination renforcée entre les partenaires est nécessaire
La réputation de la poste risque d'être mise en danger puisque sa marque sera utilisée	

## Modèle de l'assurance postale

Contrairement aux deux modèles présentés précédemment, celui de l'assurance postale ne requiert pas l'implication d'une compagnie d'assurance. En effet, dans ce cas, la poste est seule responsable de tous les aspects ayant trait à l'offre d'assurance. C'est pourquoi elle devrait posséder – ou prévoir d'acquérir – un haut degré d'expertise en matière d'assurance et l'infrastructure informatique nécessaire à la gestion d'une telle entreprise.

Les postes qui choisissent ce modèle ont généralement de l'expérience dans le domaine des services financiers. La poste japonaise compte parmi les plus grands assureurs au monde, avec pas moins de 38 millions de polices d'assurance<sup>28</sup>. Ses premiers pas dans le monde des assurances remontent à 1916, année de la création par le Ministère des communications de l'assurance-vie postale<sup>29</sup>. Le système d'épargne postale japonais est quant à lui encore plus ancien, puisqu'il a été établi en 1874<sup>30</sup>.

Pour opérer dans le cadre du modèle de l'assurance postale, la poste doit généralement obtenir l'aval de l'autorité de réglementation compétente. Mais cela n'est pas toujours le cas: la poste indienne, par exemple, n'a pas eu besoin d'obtenir l'autorisation du Ministère des finances ou d'un organisme de régulation des assurances, car le cadre réglementaire postal indien lui permettait déjà de proposer des produits d'assurance. L'encadré 6 contient davantage de détails concernant l'expérience de la poste indienne. Bien que le cadre réglementaire d'autres pays puisse offrir les mêmes possibilités, il est recommandé que toutes les activités d'assurance, y compris celles des postes, soient réglementées par l'autorité compétente en la matière<sup>31</sup>.

<sup>28</sup> Japan Post Insurance vend des polices d'assurance individuelles, des polices d'assurance-vie ainsi que des rentes viagères pour le compte de l'organisme de gestion pour l'épargne et l'assurance-vie postales (Management Organization for Postal Savings and Postal Life Insurance). Source: rapport annuel sur les assurances de la poste japonaise, 2014.

<sup>29</sup> Site Web de Japan Post Insurance ([www.jp-life.japanpost.jp/en/aboutus/company/en\\_abt\\_cmp\\_history.html](http://www.jp-life.japanpost.jp/en/aboutus/company/en_abt_cmp_history.html)).

<sup>30</sup> Scher, Postal Savings and the Provision of Financial Services: Policy Issues and Asian Experiences in the Use of the Postal Infrastructure for Savings Mobilization, document de travail du DAES n° 22, 2001.

<sup>31</sup> Association internationale des contrôleurs d'assurance (AICA), Application Paper on Regulation and Supervision Supporting Inclusive Insurance Markets, 2012.

India Post propose des produits d'assurance depuis 1884. Il offre ces produits sans avoir obtenu d'agrément particulier de l'organisme de régulation des assurances, car il est autorisé à le faire en vertu de la législation postale. India Post propose actuellement deux produits de base: l'assurance-vie (Postal Life Insurance) et l'assurance-vie rurale (Rural Postal Life Insurance).

Il a mis en place un plan d'assurance-vie destiné uniquement à ses employés dès février 1884, puis l'a étendu au personnel d'autres institutions publiques ou semi-publiques et à leurs familles. Le nombre de polices souscrites dans le cadre de ce plan a considérablement augmenté au fil des années, pour finalement dépasser les 6,4 millions en mars 2015.

En 1994, le Comité officiel de réforme du secteur des assurances (Official Committee for Reforms in the Insurance Sector<sup>32</sup>) a constaté que seule 22% de la population assurable du pays était assurée et a recommandé qu'India Post soit autorisé à proposer des produits d'assurance sur le marché rural. Le Comité a estimé que la crédibilité dont jouit la poste aux yeux de la communauté et le vaste réseau dont elle dispose lui permettraient de jouer un rôle déterminant dans le développement de la couverture par les assurances et dans la sensibilisation des populations rurales. Le Gouvernement a accepté la recommandation du Comité, et India Post a lancé en 1995 l'assurance-vie rurale, dont l'objectif principal était de fournir des produits d'assurance aux habitants des zones rurales. En mars 2015, 23,51 millions de polices avaient été souscrites dans le cadre de ce plan.

Le succès de l'assurance-vie rurale s'explique non seulement par la quasi-absence de concurrence dans les zones où elle est proposée, mais aussi par les mesures prises pour améliorer la force de vente et par la mise en place de canaux novateurs d'interaction avec les clients. En effet, pour commercialiser son produit, la poste a engagé des jeunes sans emploi et des membres de groupes d'entraide comme agents directs,

## Encadré 6

# India Post

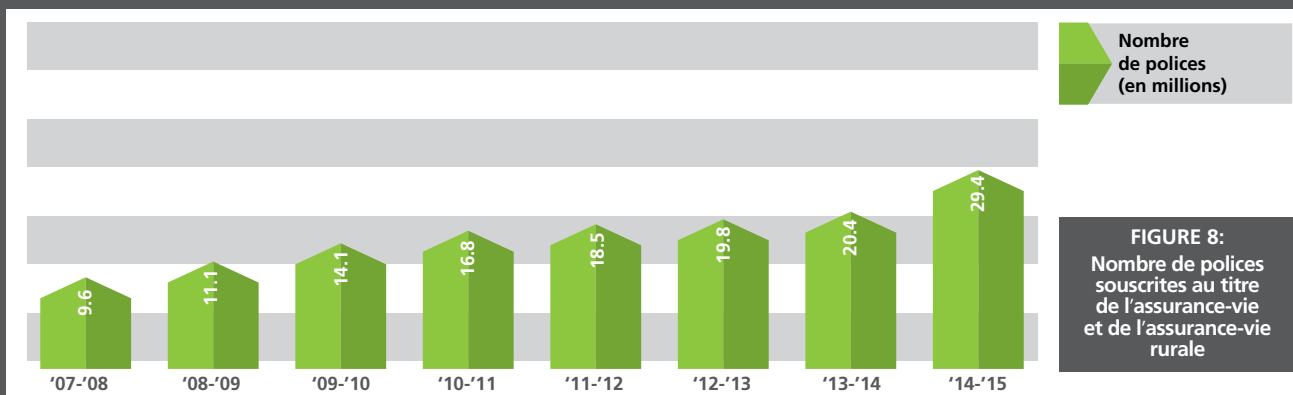
leur offrant ainsi la possibilité de bénéficier d'un revenu supplémentaire et de suivre une formation visant à développer leurs compétences en matière de marketing. Afin d'améliorer les canaux de communication avec les clients, la poste a développé des portails Web et mobile et a créé un centre d'appel pour gérer les interactions avec la clientèle.

En outre, 809 centres de traitement centraux ont été mis en place dans les principaux bureaux de poste du pays afin de traiter les propositions de contrats d'assurance et les demandes de service et d'indemnisation<sup>33</sup>.

Source: India Post

<sup>32</sup> Egalement connu sous le nom de «Comité Malhotra».

<sup>33</sup> Bureau d'information et de presse, Gouvernement de l'Inde – Ministère des communications et des technologies de l'information (<http://pib.nic.in/newsite/PrintRelease.aspx?relid=101736>).





La décision pour une poste de lancer sa propre assurance ne devrait pas être prise à la légère, car cette option implique de remplir davantage d'exigences et présente plus de risques que les modèles présentés précédemment. D'un autre côté, les postes adoptant ce modèle peuvent jouer un rôle central dans le développement de l'inclusion financière, notamment en proposant des produits d'assurance abordables à des personnes qui n'auraient pas eu la possibilité d'y accéder autrement.

**FIGURE 9:**  
**Avantages et inconvénients**  
**du modèle de l'assurance postale**  
**pour les postes**

**Avantages**

La poste dispose d'une autonomie totale en matière de conception et de développement des produits

Les produits d'assurance portent la marque de la poste

La poste n'a pas à partager les recettes

**Inconvénients**

Un cadre réglementaire spécial autorisant la poste à proposer ses propres produits d'assurance doit être en vigueur

L'octroi de l'agrément peut prendre beaucoup de temps

Un haut niveau d'expertise est requis en matière de finance, et particulièrement d'assurance

Des investissements significatifs devront être réalisés pour mettre en place l'infrastructure informatique nécessaire

N'ayant pas de partenaire, la poste assume seule les risques liés à l'activité

Les postes proposant depuis longtemps déjà des services financiers et évoluant dans un cadre réglementaire compatible avec le modèle de l'assurance postale peuvent envisager d'adopter ce dernier. La décision doit être mûrement réfléchie, car ce modèle implique de hauts niveaux d'expertise, d'investissement et de risque du fait de l'absence de partenaire. Cependant, il apparaît que les postes ayant réussi à le mettre en œuvre sont devenues des acteurs majeurs sur leur marché et ont largement contribué au développement de l'inclusion financière dans leur pays.



© Nick Cunard, Department for International Development

# Recommandations adressées aux opérateurs postaux

Comme nous l'avons vu, la prestation de services d'assurance peut constituer une option viable pour les postes cherchant à développer l'inclusion financière, à diversifier leurs sources de revenus et, dans certains cas, à élargir leur portefeuille de services financiers.

## Pourquoi les postes devraient-elles proposer des produits d'assurance?

Les assurances peuvent venir compléter de manière pertinente le portefeuille de produits et services proposés par les postes, permettant à ces dernières de diversifier leurs sources de revenus. On sait par ailleurs que les services financiers postaux ont déjà fait la preuve de leur rentabilité. La fourniture de produits d'assurance, qui entre dans le cadre de la mission d'inclusion financière des postes, représente une option intéressante pour celles qui proposent déjà des services financiers et peut leur permettre de devenir un centre multiservices capable de répondre à tous les besoins de la clientèle en matière de services financiers.

En outre, les postes possèdent ou sont en mesure de développer les caractéristiques qui peuvent faire des réseaux postaux des prestataires de services d'assurance particulièrement adaptés. Il s'agit:

- › de la compréhension de la clientèle;
- › de la diversification des produits;
- › de la couverture nationale;
- › de la présence en zone rurale;
- › de la crédibilité auprès de la clientèle

## Quels types de produits d'assurance proposer?

Comme le montrent les différentes études de cas, l'assurance-vie et l'assurance-invalidité sont les produits d'assurance les plus fréquemment proposés par les postes. Ils sont généralement les plus simples à appréhender pour la clientèle, et donc les plus faciles à vendre. Cependant, les postes pourraient aussi envisager de commercialiser d'autres types de produits destinés aux particuliers tels que l'assurance automobile ou une simple couverture maladie de type prestation en espèces en cas d'hospitalisation. Plus le produit sera personnalisé et plus le client devra être conseillé, plus l'agent devra disposer de compétences spécifiques.



© Asian Development Bank

## Quel type de modèle d'affaires adopter?

Comme décrit précédemment, il existe trois principaux modèles applicables à l'activité d'assurance des postes:

- **Agent pour une ou plusieurs compagnies d'assurance** – La poste collecte les primes d'assurance, verse les indemnités/prestations aux assurés et émet des polices pour le compte d'une ou de plusieurs compagnies d'assurance.
- **Partenariat à part entière** – La poste propose des produits d'assurance en partenariat avec une compagnie d'assurance et assume une plus grande responsabilité à tous les stades des opérations, y compris éventuellement en matière de développement des produits.
- **Assurance postale** – La poste propose ses propres produits d'assurance.

Le modèle devrait être choisi en fonction du contexte, qui englobe différents paramètres locaux tels que le cadre juridique et réglementaire du pays, l'infrastructure informatique de la poste, son niveau d'expertise en matière d'assurance et les caractéristiques du marché local de l'assurance, pour n'en citer que quelques-uns.

Les trois modèles peuvent être visualisés sous la forme d'une échelle, chaque barreau représentant un modèle correspondant à un niveau d'investissement, de responsabilité et d'engagement différent.

Les postes souhaitant commencer à proposer des assurances à leurs clients devraient opter pour le premier ou le second modèle (contrat d'agent ou partenariat à part entière), car le dernier, celui de l'assurance postale, n'implique la participation d'aucune compagnie d'assurance et requiert des investissements importants et un haut niveau d'expertise en matière d'assurance. En outre, pour mettre en œuvre le troisième modèle, les postes doivent évoluer dans un cadre réglementaire particulier, alors que cela n'est pas le cas pour les deux premiers modèles.

## Contrat d'agent ou partenariat à part entière?

Ces deux modèles d'affaires conviennent bien aux postes qui se lancent sur le marché de l'assurance. Si, dans les deux cas, elles pourront s'appuyer sur l'expertise et les activités des compagnies d'assurance, leur implication variera fortement d'un modèle à l'autre.

Le modèle du partenariat à part entière sera mieux adapté aux postes souhaitant faire de l'assurance une part importante de leur portefeuille. Grâce à ce partenariat, les postes auront la possibilité de s'investir à différents stades des opérations et d'apprendre des compagnies d'assurance. Elles joueront un rôle essentiel dans les processus de marketing, de vente et de versement des indemnités et pourront même bénéficier de formations dispensées par les compagnies d'assurance partenaires. Les postes pourront aussi participer au développement des produits et ainsi s'assurer qu'ils soient adaptés aux besoins de la clientèle, qu'ils portent leur marque ou une marque commune aux deux parties. Dans le cadre du modèle de l'agent, il est rare que la poste soit autant impliquée. Toutefois, comme nous l'avons vu précédemment, le partenariat à part entière requiert un engagement plus fort et un investissement plus important de la part de la poste. C'est pourquoi la décision de l'adopter doit être mûrement réfléchie et planifiée dès le départ.

Les postes souhaitant adopter ce modèle devraient porter une attention particulière à certains points déterminants pour le succès du partenariat. Ainsi, les postes devraient:

- être proactives et s'adapter au marché dans leur recherche d'opportunités commerciales;
- choisir un partenaire reconnu sur le marché des assurances et résolu à les appuyer dans la distribution des produits et à comprendre le consommateur final;
- élaborer soigneusement un accord couvrant tous les aspects des opérations;
- définir clairement les fonctions et responsabilités conjointes et celles assumées par chaque partie;
- s'assurer que les responsabilités soient assignées à chaque partenaire en fonction des atouts dont il dispose;
- connaître le modèle d'affaires adopté par leur partenaire;
- vérifier que le bon fonctionnement du partenariat présente un réel intérêt pour les deux parties.

# Recommandations adressées aux compagnies d'assurance

Plusieurs compagnies d'assurance ont déjà confié la distribution de leurs produits à des postes. Si dans certains cas l'expérience a été couronnée de succès, dans d'autres diverses difficultés ont empêché les partenaires d'atteindre leurs objectifs communs. Parfois, ces problèmes étaient liés au fait que le modèle d'affaires choisi ne correspondait pas aux caractéristiques et aux attentes des parties. Dans ce contexte, les compagnies d'assurance devraient envisager de collaborer avec les postes, mais surtout elles doivent comprendre comment le faire de manière efficace.

## Les postes peuvent-elles être des canaux de distribution adaptés?

Les postes possèdent les caractéristiques requises pour être de bons partenaires de distribution des produits d'assurance: couverture nationale, infrastructure adaptée, marque bénéficiant d'une bonne crédibilité au sein de la communauté, volonté de diversifier leurs produits et de donner la priorité aux services financiers, particulièrement aux services d'assurance. En outre, les compagnies d'assurance peuvent bénéficier de certains des autres atouts des postes, tels que leur compréhension de la clientèle. Au fil des années, les postes ont en effet su tisser des liens solides avec leurs clients en leur proposant différents services. En investissant dans des outils automatisés, les postes pourraient exploiter ces liens afin d'obtenir un retour direct des potentiels souscripteurs d'assurances.

Quel que soit le modèle choisi, les compagnies d'assurance peuvent tirer profit de leur collaboration avec les postes. Ainsi, dans le cadre du modèle de l'agent, elles peuvent espérer accéder à de nouveaux marchés en réalisant un investissement très modeste. Les postes

peuvent constituer une alternative viable permettant de réduire les coûts élevés associés à la collecte des primes, au versement des indemnisations et à l'émission des nouvelles polices. Cependant, il ne faut pas s'attendre à une hausse significative du nombre de souscriptions sans mettre en place d'actions de marketing et de vente, en particulier lorsque la clientèle ciblée connaît mal le produit proposé.

Le partenariat à part entière permet aux compagnies d'assurance non seulement d'accéder à de nouveaux marchés, mais aussi de pouvoir compter sur la contribution des postes dans la phase de développement des produits et dans les activités de vente, et donc sur des employés postaux davantage motivés et proactifs et prêts à promouvoir les produits proposés.

Qu'elles envisagent d'appliquer le modèle de l'agent ou celui du partenariat à part entière, les compagnies d'assurance devraient analyser soigneusement le potentiel commercial de la poste, qui englobe notamment les aspects suivants:

- › Réseau (densité, capillarité et utilisation aux fins de distribution des produits d'assurance);
- › Compétences, motivation et charge de travail du personnel;
- › Existence d'une force de vente dédiée et mobile ou possibilité d'en créer une;
- › Capacité financière;
- › Automatisation et intégration des processus;
- › Cadre juridique et réglementaire;
- › Flexibilité (horaires d'ouverture et ajustement aux besoins de la clientèle).

## Qui choisir: la poste ou un autre canal de distribution?

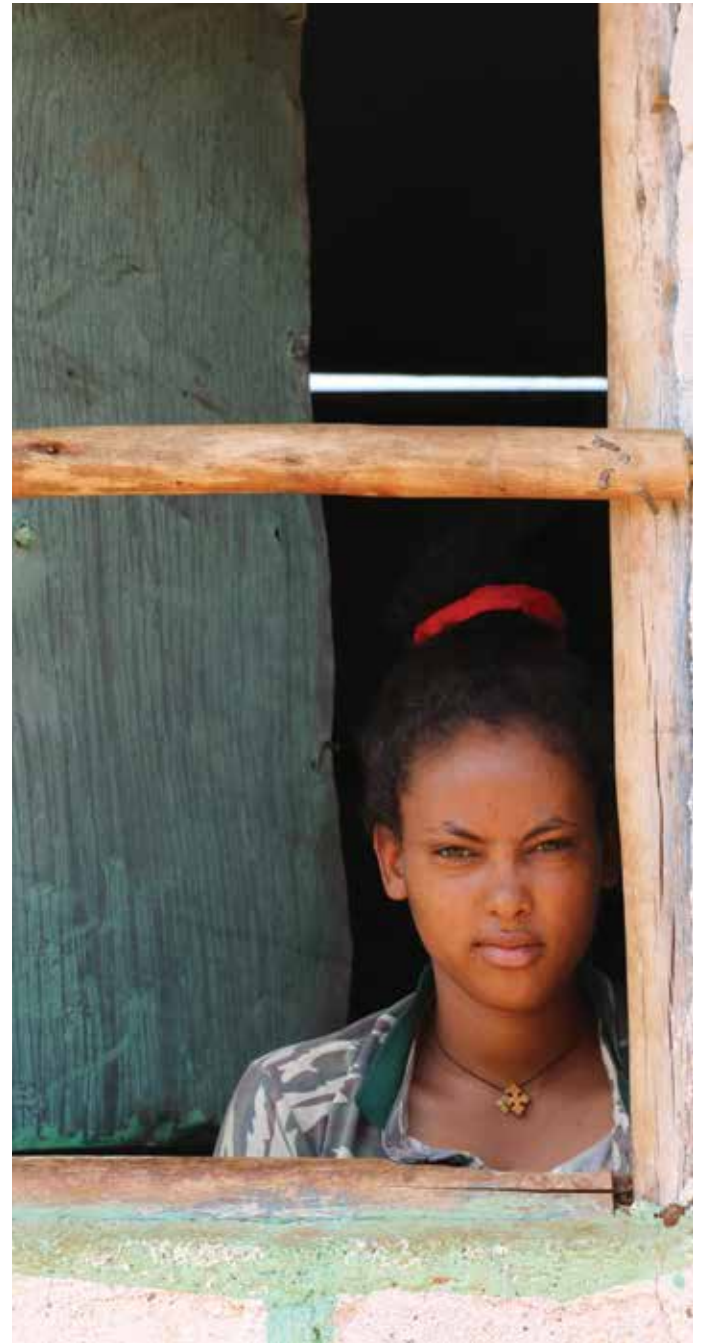
Les postes peuvent être de bons partenaires de distribution pour les compagnies d'assurance. Si on les compare à d'autres canaux de distribution potentiels, tels que les institutions financières, les organisations communautaires, les détaillants et les opérateurs de réseau de téléphonie mobile, on constate que le fait d'avoir recours aux postes présente des avantages et des inconvénients. La figure 10 résume les principales caractéristiques des différents canaux de distribution.

FIGURE 10:

### Caractéristiques des postes et des autres canaux de distribution

	Bureaux de poste	Institutions financières	Organisations communautaires	Détaillants	Opérateurs de réseau de téléphonie mobile	Vente directe
Le canal est-il en mesure de conseiller la clientèle et d'améliorer sa compréhension?			■			■
Le canal est-il prêt à proposer une gamme de produits plus large?	■	■	■			■
Le canal a-t-il accès à un grand nombre de clients potentiels?	■	■		■	■	
Le canal possède-t-il une marque reconnue? Bénéficie-t-il d'une bonne crédibilité au sein d'une communauté?	■		■	■	■	
Le canal accorde-t-il de l'importance à l'assurance? Est-il prêt à en faire une priorité?	■		■			■
Le canal offre-t-il la possibilité d'établir un partenariat sur le long terme?	■					■

Source: Hoffarth, Merry et Prashad, Microassurance Distribution Channels, document no 33 du programme Impact Insurance de l'OIT, 2014



© Anouk Delafortrie



# Recommandations adressées aux décideurs politiques



© 2016 Dinko Denovski

A travers le monde, de nombreux réseaux postaux passent du statut d'administrations axées sur les activités de courrier à celui d'entreprises commerciales plus diversifiées ayant clairement pour mission de favoriser l'inclusion financière. Dans des pays comme l'Afrique du Sud, l'Azerbaïdjan, le Brésil, l'Inde, le Kazakhstan et le Maroc, pour n'en citer que quelques-uns, les gouvernements s'appuient sur les postes pour fournir des services financiers aux particuliers<sup>34</sup>.

Les bureaux de poste constituent de puissants outils de développement de l'inclusion financière et il a déjà été démontré qu'ils présentaient des avantages par rapport à d'autres prestataires de services financiers, notamment dans les régions reculées et pour les groupes vulnérables que sont les personnes pauvres, moins instruites ou exerçant une activité dans l'économie informelle<sup>35</sup>. A l'échelle de la planète, on estime à 1,5 milliard le nombre de personnes utilisant déjà les services financiers postaux<sup>36</sup>.

## Création d'un environnement favorable à l'activité d'assurance des postes

Bien que les assurances fassent partie depuis longtemps déjà de la gamme de services postaux (l'entrée sur le marché remontant à 1884, année où la poste indienne a introduit son premier plan d'assurance), moins d'un tiers des postes des pays en développement offrent des services financiers en proposant.

Les décideurs doivent créer des cadres réglementaires permettant aux postes d'offrir des produits d'assurance. Comme nous l'avons vu, pour pouvoir appliquer les modèles de l'agent et du partenariat à part entière, les postes doivent seulement être autorisées à fournir des services d'agent. Ces modèles d'affaires ont déjà fait leurs preuves pour l'activité d'assurance des postes, contribuant à leur tour à l'inclusion financière.

En ce qui concerne le modèle de l'assurance postale, il convient de souligner que, bien que le cadre réglementaire de certains pays permette aux postes de proposer leur propre assurance (et donc de devenir elles-mêmes assureurs), il est recommandé que toutes les activités d'assurance, y compris celles des postes, soient réglementées par l'autorité compétente en la matière<sup>37</sup>.

<sup>34</sup> Berthaud et Davico, Panorama de l'inclusion financière postale à travers le monde. Modèles d'activité et questions clés, Union postale universelle, 2013.

<sup>35</sup> Anson, Berthaud, Klapper et Singer, Financial Inclusion and the Role of the Post Office, Banque mondiale, document de travail de recherche sur les politiques n° 6630, 2013.

<sup>36</sup> Anson et Toledano, Between Financial Inclusion and Postal Banking: Is the Survival of Posts Also There?, Union postale universelle, 2010.

<sup>37</sup> Association internationale des contrôleurs d'assurance, Application Paper on Regulation and Supervision Supporting Inclusive Insurance Markets, 2012.

**UNION POSTALE UNIVERSELLE**

Weltpoststrasse 4  
Case postale 312  
3000 BERNE 15  
Suisse

**ORGANISATION INTERNATIONALE**

**DU TRAVAIL**  
4 route des Morillons  
1211 GENEVE 22  
Suisse



**UPU** | UNION  
POSTALE  
UNIVERSELLE

