



Panorama  
mondial  
de l'inclusion  
financière  
postale  
2016



UPU | UNION  
POSTALE  
UNIVERSELLE

Publié par l'Union postale universelle (UPU)  
Berne, Suisse  
Imprimé en Suisse par l'imprimerie  
du Bureau international de l'UPU.

Copyright © 2016 Union postale universelle.  
Tous droits réservés.

Sauf indication contraire, les droits d'auteur sur le contenu du présent document sont détenus par l'Union postale universelle. La reproduction est autorisée à des fins non commerciales, à condition que la source soit dûment indiquée. Cette autorisation ne s'étend pas aux documents cités dans le présent manuel dont les droits d'auteur sont détenus par une tierce partie. L'autorisation de reproduire ces documents doit être obtenue auprès des titulaires des droits d'auteur concernés.

**AUTEURS:** Nils Clotteau  
Bsrat Measho

**TITRE:** Panorama mondial de l'inclusion  
financière postale 2016

**ISBN:** 978-92-95025-87-5

**DESIGN:**  
Unité arts graphiques de l'UPU

**CONTACT:**  
Nils Clotteau, UPU

**ADRESSE ÉLECTRONIQUE:** [nils.clotteau@upu.int](mailto:nils.clotteau@upu.int)  
**TÉLÉPHONE:** +41 31 350 35 66

Les frontières utilisées dans les cartes de cette publication n'impliquent aucune acceptation ou reconnaissance officielle des Nations Unies ou de l'UPU

Panorama  
mondial  
de l'inclusion  
financière  
postale  
2016

Nils Clotteau  
Bsrat Measho



## REMERCIEMENTS

Le présent rapport a été rédigé par Nils Clotteau et Bsrat Measho, de l'équipe «Inclusion financière», de la Direction de la coopération au développement (DCDEV) de l'Union postale universelle. Nous tenons à remercier Nadine Chehade et Alice Negre, du Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (CGAP), et Mehrsa Baradaran, professeure associée de droit à la Faculté de droit de l'Université d'Etat de Géorgie, pour le temps et les compétences qu'elles ont consacré au processus de révision externe par les pairs. Nous sommes très reconnaissants envers José Ansón, économiste à l'UPU, pour ses commentaires lors de la préparation du questionnaire et de l'examen interne par les pairs, ainsi que nos collègues de l'UPU qui ont pris part à la préparation de cet ouvrage, en particulier Sonja Denovski et Rémy Pedretti pour la mise en page finale.

Nous aimerions aussi remercier les 161 Pays-membres qui ont pris le temps de répondre au long questionnaire. Enfin, nos remerciements vont aux experts et représentants d'opérateurs désignés qui ont pris part aux conférences téléphoniques et aux discussions ces dernières années et qui nous ont fourni des informations de qualité pour les études de cas.

Les points de vue exprimés dans le présent document sont ceux des auteurs et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'UPU ou de ses partenaires.

<b>ABB</b>	Al-Barid Bank
<b>AREC</b>	Association rotative d'épargne et de crédit
<b>BAM</b>	Barid Al-Maghrib
<b>BCEAO</b>	Banque centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest
<b>BHM</b>	Banque de l'habitat du Mali
<b>CBN</b>	Banque centrale du Nigéria
<b>CTT</b>	Correios, Telégrafos e Telefones
<b>FCFA</b>	Franc CFA
<b>FMI</b>	Fonds monétaire international
<b>GSMA</b>	GSM Association
<b>IFS</b>	International Financial System
<b>IMF</b>	Institution de microfinance
<b>LBC/FT</b>	Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme
<b>MPME</b>	Micro-, petites et moyennes entreprises
<b>OAM</b>	Opérateur argent mobile
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et développement économiques
<b>ODD</b>	Objectifs de développement durable
<b>OIT</b>	Organisation internationale du travail
<b>ONP</b>	Office national des postes
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies
<b>PCK</b>	Postal Corporation of Kenya
<b>SWOT</b>	Forces, faiblesses, opportunités et menaces
<b>UIT</b>	Union internationale des télécommunications
<b>UPU</b>	Union postale universelle
<b>USPS</b>	United States Postal Service

	<b>Résumé analytique</b>	<b>9</b>
<b>I</b>	<b>Panorama mondial de l'inclusion financière postale – Introduction</b>	<b>11</b>
	Méthodologie	11
	Inclusion financière – Aperçu	13
	Définition de l'inclusion financière postale et principaux défis à relever	13
	Produits et services financiers proposés par les postes	17
<b>II</b>	<b>Modèles d'affaires et modalités institutionnelles</b>	<b>25</b>
	Typologie des modèles d'affaires	25
	Modalités institutionnelles et propriété	27
	Modèles d'affaires pour les services financiers mobiles	30
<b>III</b>	<b>Facteurs clés de réussite de l'inclusion financière postale</b>	<b>35</b>
	Réseau	35
	Personnel	39
	Capacité financière	43
	Confiance	46
	Digitalisation des processus	47
	Gestion des risques	48
	Appui des autorités publiques	49
	Cadre législatif et réglementaire	50
	Marketing	52
<b>IV</b>	<b>Indice de capacité d'inclusion financière et situations régionales</b>	<b>55</b>
	Indice de capacité d'inclusion financière – Palmarès des meilleurs opérateurs	55
	Classements par catégorie de revenu	58
	Situations régionales	60
<i>Annexe</i> <b>1</b>	<b>Vue d'ensemble des modèles d'affaires adoptés par les postes dans le monde</b>	<b>68</b>





# RÉSUMÉ ANALYTIQUE

**Deux milliards de personnes dans le monde sont financièrement exclus** c'est-à-dire qu'elles n'ont pas accès à des services financiers formels<sup>1</sup>. Or un ensemble d'indices de plus en plus important laisse penser que l'accès aux services financiers et leur utilisation contribuent au développement socioéconomique. Par conséquent, les pays membres de l'ONU ont intégré un certain nombre d'indicateurs liés à l'inclusion financière aux Objectifs de développement durable (ODD), récemment adoptés<sup>2</sup>. En tant qu'institution des Nations Unies spécialisée dans le secteur postal, l'UPU est convaincue que les postes peuvent contribuer à atteindre ces objectifs.

## Pourquoi les postes sont-elles des acteurs importants de l'inclusion financière?

Depuis la création de la première banque d'épargne postale, en Grande-Bretagne en 1861, les opérateurs désignés contribuent de manière importante à l'inclusion financière partout dans le monde, dans les petits pays comme dans les grands. C'est notamment le cas en Namibie, pays de 2,2 millions d'habitants, où 600 000 personnes (soit 39% de la population adulte) possèdent un compte à la poste. Il en est de même en Chine (Rép. pop.), où 43% de la population adulte (soit 490 millions de personnes) possède un compte auprès de la banque postale (Postal Savings Bank of China). Au niveau mondial, sur une population adulte totale<sup>3</sup> d'environ 5,4 milliards, **1,5 milliard de personnes (soit 28%) ont accès à des services financiers (transferts d'argent, versements de l'Etat, assurance, comptes courants, d'épargne, etc.) par l'intermédiaire d'un opérateur désigné<sup>4</sup>**. Parmi ces personnes, **un milliard (soit 19% de la population mondiale adulte) possèdent un compte courant ou un compte d'épargne à la poste.**

Actuellement, **91% des opérateurs désignés dans le monde (183 sur 201) proposent des services financiers**, soit directement, soit en partenariat avec d'autres institutions financières. De récentes études comparatives montrent que **les postes sont meilleures que d'autres institutions financières pour bancariser les groupes de population**

**qui ont tendance à être exclus, à savoir les femmes<sup>5</sup>, les pauvres, les personnes les moins instruites et celles qui font partie de l'économie informelle<sup>6</sup>**. Dès lors, les réseaux postaux devraient être pris en compte par les gouvernements, les concepteurs de politiques publiques et les organisations internationales dans leur processus d'élaboration de stratégies de promotion de l'inclusion financière.

## Appel à l'action – La nécessité de digitaliser

Notre analyse a révélé que, ensemble, **les postes de 87 pays détiennent deux milliards de comptes courants et de comptes d'épargne pour le compte d'un milliard de clients**. Ainsi, à la fin de 2015, on comptait dans le monde presque **cinq fois plus de comptes postaux que de comptes d'argent mobile (411 millions)<sup>7</sup>**. Toutefois, le nombre de comptes d'argent mobile croît à un rythme beaucoup plus soutenu que les comptes postaux. En effet, en 2012, le ratio était de 20 contre 1 (1,6 milliard de comptes postaux contre seulement 82 millions de comptes d'argent mobile<sup>8</sup>)!

**Les postes se trouvent donc à un tournant:** elles doivent s'adapter afin de conserver leur place sur le marché des produits financiers durables et inclusifs, de la même manière qu'elles ont dû s'adapter à la substitution électronique du courrier au cours des quinze dernières années. L'exemple parfait de l'urgence qu'il y a à digitaliser les services est celui de Postal Corporation of Kenya (PCK), qui détenait 27% du marché des transferts d'argent nationaux en 2006. Avec l'entrée sur le marché de plusieurs opérateurs de réseau mobile depuis 2008, dont M-Pesa et son impressionnant succès dans le secteur de l'argent mobile, cette part est tombée à environ 1%<sup>9</sup>. Pour pouvoir rester compétitives, **les postes doivent fournir des services financiers à grande échelle à des coûts minimaux**. Cela signifie que les **opérateurs désignés qui n'ont pas encore entièrement digitalisé leurs opérations doivent le faire de toute urgence, au risque de se retrouver avec une part de marché des services financiers marginale.**

1 Demircug-Kunt, Klapper, Singer & Van Oudheusden, The Global Findex Database 2014: Measuring Financial Inclusion around the World (en anglais), document de travail de recherche sur les politiques 7255, Banque mondiale, 2015.

2 En particulier, il est fait référence une ou plusieurs fois à l'accès aux services financiers dans les Objectifs de développement durable 1, 2, 5, 8, 9 et 10.

3 Aux fins de la présente publication, sont considérées comme adultes les personnes de 15 ans et plus.

4 Ansón & Toledano, Between Financial Inclusion and Postal Banking: Is the Survival of Posts Also There? (en anglais), UPU, 2010.

5 S. Rao, Gender and Financial Inclusion Through the Post (en anglais), UPU et ONU Femmes, 2015.

6 Ansón, Berthaud, Klapper & Singer, Financial Inclusion and the Role of the Post Office (en anglais), document de travail de recherche sur les politiques 6630, Banque mondiale, 2013.

7 2015 State of the Industry Report – Mobile Money (en anglais), GSMA, février 2016

8 C. Pénicaut, 2012 State of the Industry: Results from the 2012 Global Mobile Money Adoption Survey (en anglais), GSMA, 2012.

9 A. Berthaud, Kenya Case Study: the Post and the cash merchant model in an advanced mobile money environment (en anglais), UPU, 2012.

## Facteurs clés de réussite des postes pour faire progresser l'inclusion financière

Pour pouvoir proposer des services financiers inclusifs et rentables, les postes devront compter sur leurs avantages concurrentiels naturels et renforcer des aspects fondamentaux de leur activité. Dans le cadre de cette étude, nous avons identifié neuf facteurs clés (dont quatre sont présentés ci-dessous) qui font que les postes sont particulièrement bien placés pour bancariser les personnes exclues financièrement, mais qui doivent être développés :

- **Compléter les bureaux de poste avec de nouveaux canaux de distribution pour conserver un avantage concurrentiel en ce qui concerne la taille et la densité du réseau :** avec un total de 661 000 bureaux de poste dans le monde et 1,4 million de facteurs qui assurent une tournée journalière, les postes possèdent l'un des réseaux physiques les plus importants du monde. Toutefois, les banques et les opérateurs de réseau mobile sont aujourd'hui ceux qui détiennent le plus grand réseau mondial (3,2 millions d'agents pour les opérateurs de réseau mobile et 928 000 agences et agents bancaires), ce qui signifie que, dans de nombreux pays, le réseau postal n'est plus dominant et a besoin d'être renforcé par des partenariats ou l'exploitation de nouveaux canaux de distribution.
- **Digitaliser à la fois les opérations et les produits pour améliorer l'expérience client et réduire les coûts :** premièrement, au niveau opérationnel, les postes doivent informatiser leurs guichets et leur back-office, équiper les bureaux de poste d'un accès à Internet et veiller à ce que l'ensemble des processus soient automatisés. Deuxièmement, au niveau des produits, les livrets et les mandats sur support papier doivent être remplacés par des versions digitales qui soient accessibles au moyen de différents canaux, outre les bureaux de poste physiques (téléphone mobile, carte, Internet, distributeur de billets, etc.).
- **Obtenir le soutien de l'État et des régulateurs et s'assurer de leur volonté d'utiliser le réseau postal comme outil pour faire progresser l'inclusion financière :** les postes qui réussissent le mieux en ce qui concerne l'inclusion financière ont en commun que les autorités publiques de leur pays affichent une volonté d'utiliser leur réseau pour proposer des services financiers à grande échelle.
- **Améliorer le marketing et la communication pour attirer et fidéliser les clients :** au cours des vingt dernières années, la plupart des postes sont passées du statut d'administration postale traditionnelle à celui d'entreprise et ont dû trouver le bon équilibre entre impact social et viabilité financière. En tant qu'entreprises, elles ne peuvent plus se contenter d'attendre que les clients viennent à elles. Elles doivent prendre des initiatives, parfois radicales, dans leur manière de développer et de commercialiser leurs produits afin de répondre aux besoins de leurs clients et de leur faire savoir qu'ils peuvent trouver tels ou tels services dans leur poste.

## Modèles d'affaires pour les services financiers postaux

Les postes ont adopté l'un ou une combinaison des cinq modèles d'affaires suivants :

- **Modèle 1: Fournisseur de liquidités.** L'opérateur désigné joue le rôle **d'agent d'encaissement/ de décaissement** pour un ou plusieurs partenaires (opérateur de transfert d'argent, opérateur de transfert d'argent par téléphone mobile, entité publique, grand facturier, institution financière, etc.).
- **Modèle 2: Services de paiements postaux domestiques et internationaux.** L'opérateur désigné possède ses propres services de paiements nationaux et internationaux (en partenariat avec d'autres opérateurs désignés pour ces derniers).
- **Modèle 3: Partenariat avec un fournisseur de services financiers.** L'opérateur désigné noue un partenariat avec un fournisseur de services financiers tel qu'une banque, une compagnie d'assurance, un opérateur de réseau mobile ou une institution de microfinance afin de proposer les services financiers de ce partenaire.
- **Modèle 4: Caisse d'épargne postale.** L'opérateur désigné offre ses propres services d'assurance et/ou de comptes (comptes d'épargne ou comptes courants) dans un cadre réglementaire qui lui est spécifique.
- **Modèle 5: Banque postale à part entière.** L'opérateur désigné offre ses propres services d'assurance et/ou de comptes (comptes d'épargne ou comptes courants), avec l'autorisation d'une autorité de réglementation/de tutelle bancaire.

## Indice de capacité d'inclusion financière

Grâce aux données fournies par 161 opérateurs désignés, nous avons établi un indice de capacité d'inclusion financière qui illustre le potentiel d'un opérateur désigné pour faire progresser l'inclusion financière dans son pays. Cet indice combine plusieurs facteurs, tels que la densité et le niveau de connectivité du réseau postal, les ressources humaines, le niveau d'automatisation des opérations, la sécurité et le transport de liquidités et le cadre juridique.

Sur la base de cet indice, nous avons dressé la liste des pays où le taux d'inclusion financière est faible et où les capacités de l'opérateur désigné sont élevées. Pour n'en citer que quelques-uns, l'Arménie, le Bélarus, le Bénin, le Burkina Faso, le Burundi, les Comores, l'Indonésie, le Kirghizistan, le Malawi, le Maroc, la Moldova, le Sénégal, le Togo et la Tunisie sont des pays où le potentiel des postes pour améliorer le niveau d'inclusion financière est fort.

La mise à profit de ce potentiel dépend de la volonté de chaque poste de prendre les mesures nécessaires pour se faire une place sur ce marché crucial et de l'aide de son gouvernement dans ce projet. L'indice peut être utilisé par l'opérateur désigné pour comparer ses capacités à celles d'autres postes de sa région ou à celles de pays qui ont un niveau de développement équivalent. Il s'agit aussi d'un outil que les gouvernements et les décideurs politiques peuvent mettre à profit pour savoir s'ils peuvent s'appuyer sur les postes pour faire progresser l'inclusion financière dans leur pays, et de quelle manière.

# PANORAMA MONDIAL DE L'INCLUSION FINANCIÈRE POSTALE – Introduction

Au niveau mondial, sur une population adulte totale d'environ 5,4 milliards, 1,5 milliard (soit 28%) de personnes ont accès à une forme de services financiers (transferts d'argent, versements de l'Etat, assurance, comptes courants ou d'épargne, etc.) par l'intermédiaire d'un opérateur désigné<sup>10</sup>. Actuellement, 91% des opérateurs désignés dans le monde proposent des services financiers, soit directement, soit en partenariat avec d'autres institutions financières. De récentes études comparatives montrent que les postes sont meilleures que d'autres institutions financières pour bancariser les groupes de population qui ont tendance à être davantage exclus, à savoir les femmes<sup>11</sup>, les pauvres, les personnes les moins instruites et celles qui font partie de l'économie informelle<sup>12</sup>. Les réseaux postaux devraient donc être pris en compte par les gouvernements, les concepteurs de politiques publiques et les organisations internationales dans leur processus d'élaboration de stratégies de promotion de l'inclusion financière.

Ce deuxième Panorama mondial de l'inclusion financière postale s'adresse à un lectorat très vaste. Il cible spécifiquement les parties prenantes du secteur postal (gouvernements, opérateurs désignés, régulateurs), à qui il présente des informations détaillées, mais aussi tous les acteurs intéressés par l'inclusion financière (organisations internationales, décideurs politiques, donateurs, etc.) en montrant combien les réseaux postaux peuvent être précieux dans la lutte contre l'exclusion financière.

## MÉTHODOLOGIE

La présente étude, intitulée «Panorama mondial de l'inclusion financière postale 2016», fait suite à une série d'activités commencées en 2011. Cette année-là, avec l'aide de la Fondation Bill & Melinda Gates, l'UPU avait entamé un projet de recherche visant à mieux cerner la contribution des postes à l'inclusion financière dans le monde. Ce travail a abouti, entre autres, au premier Panorama mondial, présenté pour la première fois au Congrès de Doha 2012, avant d'être officiellement publié en 2013<sup>13</sup>.

A l'époque, il s'agissait de la première étude complète portant sur la contribution des postes à l'inclusion financière dans le monde. Compte tenu de l'évolution de l'inclusion financière dans le monde, et de la priorité accordée par l'UPU à cette question, nous avons décidé de mettre à jour cette publication pour qu'elle coïncide avec le Congrès d'Istanbul 2016.

Les données utilisées pour cette étude ont été collectées par divers moyens:

- Un questionnaire détaillé<sup>14</sup> a été envoyé à tous les opérateurs désignés des Pays-membres de l'UPU; il a été rempli par 161 d'entre eux, venant du monde entier (v. figure 1). Il comportait 82 questions sur des sujets tels que le cadre réglementaire, la formation du personnel, le réseau, les opérations, la gestion des liquidités, les produits offerts, les modèles d'affaires, les revenus, etc. Nous avons également pris en considération les dernières statistiques de l'UPU disponibles sur des questions telles que la taille du réseau, la connectivité et la rentabilité des postes<sup>15</sup>.
- Une analyse documentaire a été réalisée auprès de 201 opérateurs désignés<sup>16</sup> dans les 192 Pays-membres de l'UPU.
- Des entretiens ont été conduits avec un certain nombre de parties prenantes des services financiers postaux, des experts, des Directeurs d'unités de services financiers et des Directeurs d'opérateurs désignés.

Afin de faciliter la comparaison avec la version 2013 du Panorama mondial, la structure de cette nouvelle édition est pratiquement identique. La première partie présente un résumé de la contribution des postes à l'inclusion financière, la deuxième se concentre sur les différents modèles d'affaires, la troisième s'intéresse aux principaux facteurs de succès pour contribuer à l'inclusion financière et la quatrième et dernière partie établit un indice de la capacité d'inclusion financière au niveau mondial et fournit des comparaisons au plan régional.

Il convient de mentionner ici que, dans le présent document, les termes «poste» et «opérateur désigné» désignent les entreprises postales, alors que «bureau de poste» désigne une agence physique pouvant être exploitée directement par un opérateur désigné ou par un agent.

10 Anson & Toledano, *Between Financial Inclusion and Postal Banking: Is the Survival of Posts Also There?* (en anglais), UPU, 2010.

11 S. Rao, *Gender and Financial Inclusion Through the Post* (en anglais), UPU et ONU Femmes, 2015.

12 Anson, Berthaud, Klapper & Singer, *Financial Inclusion and the Role of the Post Office* (en anglais), document de travail de recherche sur les politiques 6630, Banque mondiale, 2013.

13 Berthaud & Davico, *Global panorama on financial inclusion: key issues and business models* (en anglais), UPU ([www.upu.int/fileadmin/documentsFiles/activities/financialInclusion/globalPanoramaPostalFinancialInclusionFullEn.pdf](http://www.upu.int/fileadmin/documentsFiles/activities/financialInclusion/globalPanoramaPostalFinancialInclusionFullEn.pdf)), 2013.

14 Dans la suite de ce rapport, ce questionnaire sera désigné comme «le questionnaire 2015 sur l'inclusion financière postale».

15 Statistiques postales 2014, UPU, 2015.

16 Les opérateurs désignés sont des opérateurs postaux qui ont officiellement été désignés par leur gouvernement pour fournir un certain nombre de services postaux et assurer la mise en œuvre au niveau national de différentes obligations internationales liées aux affaires postales. Les opérateurs désignés peuvent être des institutions publiques ou des entités privées. Les pays peuvent avoir un ou plusieurs opérateurs désignés sur leur territoire. La Bosnie et Herzégovine, par exemple, en compte trois.

Figure 1 – PARTICIPANTS AU QUESTIONNAIRE 2015 SUR L'INCLUSION FINANCIÈRE POSTALE



## INCLUSION FINANCIÈRE – APERÇU

Dans le présent rapport, l'inclusion financière est définie comme le processus permettant aux entreprises et aux particuliers exclus du système financier formel d'avoir accès à celui-ci. Selon les données du dernier Global Findex<sup>17</sup>, plus de 2 milliards d'adultes (soit 38% de la population adulte mondiale) étaient exclus du système financier en 2014. Même si des progrès ont été faits depuis 2011, année où, selon la Banque mondiale, 49% de la population adulte mondiale n'avaient pas accès à des services financiers formels, il reste encore beaucoup à faire. La figure 2 présente les taux d'inclusion financière par pays et montre l'étendue du problème, qui touche une grande partie des pays en développement.

Un ensemble d'indices de plus en plus important laisse penser que l'accès aux services financiers et l'utilisation de ceux-ci contribuent au développement socioéconomique<sup>18</sup>. Ceux qui sont exclus du système financier sont exposés à des coûts et à des risques plus importants ainsi qu'à la fraude. Il a été démontré que l'inclusion financière permet de faciliter la participation à l'économie formelle et de réduire les dépenses des foyers. En effet, les services financiers formels, tels que l'épargne ou l'assurance, permettent de se protéger contre les maladies, les accidents et les catastrophes naturelles. L'accès à des services de transfert de fonds abordables permet aux familles de payer l'éducation de leurs enfants et de couvrir les dépenses de santé. L'accès au crédit pour les microentreprises et les petites et moyennes entreprises (MPME) est un facteur de croissance indispensable. Dans l'ensemble, pour les personnes qui ont de faibles revenus, l'accès à des services financiers formels peut faire la différence entre rester au-dessus du seuil de pauvreté, ou (re)passer en dessous.

Par conséquent, l'inclusion financière est une composante de plus en plus importante des politiques de développement international, ainsi que le montre l'adoption des Objectifs de développement durable (ODD) par l'Assemblée générale des Nations Unies en septembre 2015. Sur les 17 principaux Objectifs, six contiennent des indicateurs liés à l'inclusion financière. Par exemple, l'Objectif 1 (Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde) prévoit de parvenir à l'accès universel à un certain nombre de services de base d'ici à 2030, y compris à des «services financiers adéquats».

Par ailleurs, l'Objectif 8 (Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous) renvoie à la nécessité de stimuler «la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises et [de faciliter] leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers». Tout cela montre que l'ensemble des pays membres des Nations Unies reconnaissent l'importance du rôle de l'inclusion financière dans le développement socioéconomique.

17 Demircuc-Kunt, Klapper, Singer & Van Oudheusden, The Global Findex Database 2014: Measuring Financial Inclusion around the World (en anglais), document de travail de recherche sur les politiques 7255, Banque mondiale, 2015.

18 Cull, Ehrbeck & Holle, Financial Inclusion and Development: Recent Impact Evidence, fiche no 92, CGAP, 2014.

## DÉFINITION DE L'INCLUSION FINANCIÈRE POSTALE ET PRINCIPAUX DÉFIS À RELEVER

Nous définissons l'inclusion financière postale comme le processus qui permet aux entreprises et aux particuliers exclus du système financier d'avoir accès à celui-ci grâce au réseau postal. Cela ne signifie pas forcément que les postes doivent proposer leurs propres services financiers aux personnes non bancarisées, puisque l'inclusion financière postale englobe également les cas où un opérateur désigné offre à des personnes non bancarisées un accès aux services financiers d'institutions financières partenaires par son intermédiaire.

Les postes sont bien placées pour relever les trois principaux défis de l'inclusion financière (accès, éligibilité et accessibilité des prix) détaillés ci-dessous.

### 1. Accès

Le premier et principal obstacle à l'accès aux services financiers est un obstacle matériel. L'absence de point de contact dans les zones périphériques est l'une des principales causes de non-bancarisation. Avec 661 000 bureaux situés partout dans le monde<sup>19</sup>, les postes possèdent l'un des réseaux de distribution les plus denses. En outre, contrairement aux agences bancaires, on trouve des bureaux de poste dans des zones où d'autres commerces sont rares, notamment dans les zones rurales, les zones peu peuplées et les régions pauvres. Une étude réalisée par l'UPU en Afrique subsaharienne en 2008 a démontré que 82% des bureaux de poste sont situés à l'extérieur des trois principales villes de chaque pays, dans des zones où vit 80% de la population<sup>20</sup>. En effet, les postes se sont développées comme un réseau public, avec pour stratégie de couvrir l'ensemble de leur territoire national, ce qui n'est pas le cas des institutions financières qui ont généralement tendance à s'implanter dans les centres de profit tels que les villes les plus grandes ou les plus riches.

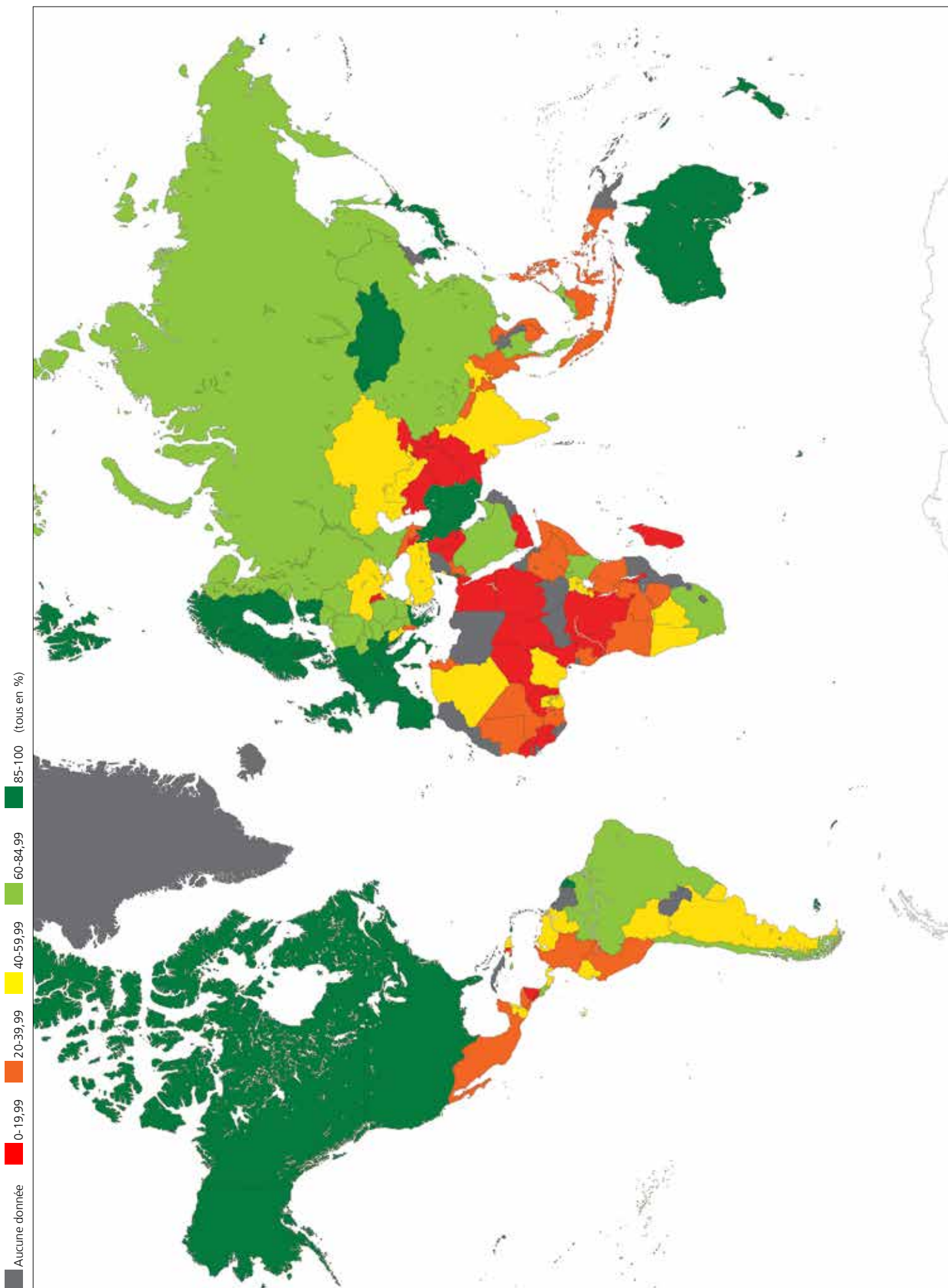
Pour autant, sur la base des dernières données du FMI<sup>21</sup>, nous estimons qu'on dénombre actuellement 928 000 agences et agents bancaires à travers le monde, soit environ 40% de plus que le nombre de bureaux de poste. La situation s'est complètement renversée par

19 Soixante-cinq pour cent de ces bureaux de poste sont des agences à part entière dont le personnel est employé par la poste, et 35% sont soit des agences à part entière dont le personnel est employé par des tierces parties, soit des agents postaux, qui peuvent n'offrir qu'un éventail restreint de produits et de services.

20 Anson & Toledano, Postal economics in developing countries (en anglais), UPU, 2008.

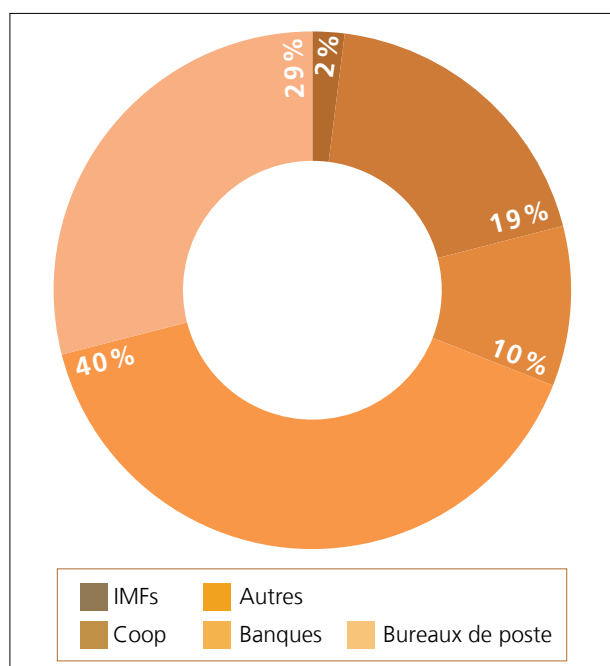
21 Enquête du FMI sur l'accès au marché financier en 2015, disponible en anglais sur <http://fas.imf.org>.

Figure 2 – PART DE LA POPULATION ADULTE DISPOSANT D'UN COMPTE AUPRÈS D'UNE INSTITUTION FINANCIÈRE (SOURCE: GLOBAL FINDEX 2014)



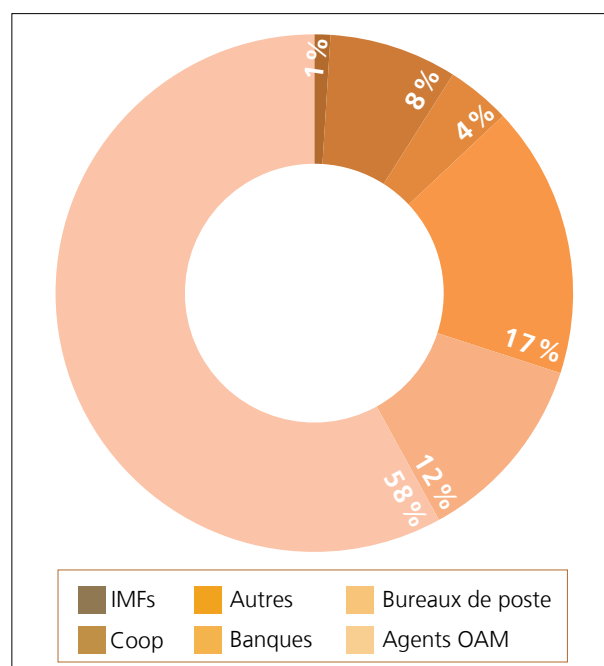
rapport à ce qu'elle était il y a dix ans, lorsque le réseau postal était plus important que le réseau bancaire. L'une des principales raisons de ce renversement est que les banques ont développé leur réseau d'agents dans de nombreux pays, notamment dans la région Amérique latine et Caraïbes. Par exemple, la Colombie compte à présent 1 158 bureaux de poste contre 5 486 agences bancaires et atteint le chiffre stupéfiant de 85 600 agents. Ces chiffres sont comparables à ceux du Brésil et du Pérou. Si l'on regarde au niveau régional, seules les régions Asie du Sud et Europe et Asie centrale comptent davantage de bureaux de poste que d'agences bancaires. Partout ailleurs le réseau bancaire est dominant. Toutefois, comme le montre la figure 3, qui présente le pourcentage de points d'accès à des services financiers par type d'institution financière, les bureaux de poste possèdent toujours le deuxième plus grand réseau du monde et constituent un outil précieux pour un meilleur accès. En outre, il convient de noter que les chiffres du réseau postal ne comprennent que les bureaux de poste et ne tiennent pas compte des 1,4 million de facteurs qui entrent directement en contact avec les usagers, un potentiel qui dépasse celui de toutes les autres activités commerciales.

Figure 3 – POURCENTAGE DU NOMBRE TOTAL D'AGENCES FOURNISSANT DES SERVICES FINANCIERS PAR TYPE D'INSTITUTION FINANCIÈRE



Toutefois, si l'on inclut dans l'analyse les agents des opérateurs d'argent mobile (OAM), l'avantage du réseau postal disparaît complètement. En effet, selon GSMA, on dénombre dans le monde 3,2 millions de ces agents, dont environ la moitié (1,6 million) sont actifs<sup>22</sup>. La figure 4 illustre clairement ce nouveau paradigme, puisque les bureaux de poste ne représentent à présent plus que 12% des points d'accès à des services financiers.

Figure 4 – POURCENTAGE DE POINTS D'ACCÈS À DES SERVICES FINANCIERS PAR TYPE D'INSTITUTION FINANCIÈRE



La figure 5 montre les pays dans lesquels une grande partie de la population n'est pas bancarisée (plus de 30% selon les données de Global Findex) et où les opérateurs désignés possèdent une part importante du nombre total de points d'accès potentiels à des services bancaires (plus de 30% – sans compter les agents de téléphonie mobile offrant des services financiers – d'après les données de l'UPU et de l'enquête du FMI sur l'accès au marché financier 2015). Dans des pays tels que l'Algérie, l'Inde, le Kazakhstan, Madagascar, l'Ukraine et le Viet Nam, les postes sont particulièrement bien placés pour offrir aux personnes non bancarisées un accès à des services financiers.

## 2. Eligibilité

Le deuxième principal obstacle à l'inclusion financière est celui de l'éligibilité. Dans de nombreux cas, les banques privilégient, délibérément ou non, les clients qui ont les revenus les plus élevés. En effet, elles font payer à leurs clients l'ouverture d'un compte, exigent des montants minimaux pour les dépôts ou n'acceptent que les clients qui sont en mesure de justifier d'un emploi. Par conséquent, les clients plus fragiles (moins rentables) sont de fait exclus des services bancaires.

Contrairement aux banques, la plupart des opérateurs désignés ont un double objectif. En tant qu'entités publiques (dans la majorité des cas), ils doivent être rentables – afin d'assurer la pérennité de leurs opérations – mais ils se doivent aussi d'offrir des services que les autres institutions ne souhaitent pas proposer. C'est ce qui est ressorti d'une étude<sup>23</sup> menée par l'UPU et la Banque mondiale en 2013 et qui a révélé que «les bureaux de poste sont plus à même que les institutions financières traditionnelles de toucher les individus les plus exposés à l'exclusion financière, tels que les pauvres et les personnes

22 2015 State of the Industry Report – Mobile Money (en anglais), GSMA, février 2016.

23 Ansón, Berthaud, Klapper & Singer, Financial Inclusion and the Role of the Post Office (en anglais), document de travail de recherche sur les politiques 6630, Banque mondiale, 2013.

Figure 5 – PAYS OÙ LES POSTES ONT UN AVANTAGE EN CE QUI CONCERNE LE RÉSEAU ET OÙ UNE PART IMPORTANTE DE LA POPULATION EST NON BANCARISÉE

Pays où une part importante de la population est non bancarisée et où les bureaux de poste représentent plus de 30% des points d'accès à des services bancaires





les moins instruites, et ceux qui font partie de l'économie informelle». De la même manière, une autre étude<sup>24</sup> publiée en 2015 réalisée conjointement avec ONU Femmes a démontré que, dans les pays en développement, les postes qui proposent des services basés sur des comptes ont deux fois plus de clients de sexe féminin que les banques, alors que le taux d'inclusion financière des femmes dans le monde est toujours inférieur de 7% à celui des hommes (selon le Global Findex 2014).

Compte tenu de leur politique axée sur le public et de leur obligation de service universel, il apparaît que, dans l'immense majorité des cas, la poste accepte tous les types de clients, qu'ils soient riches ou pauvres, qu'ils aient un emploi ou non, qu'il s'agisse d'hommes ou de femmes. Les entretiens menés par l'UPU confirment cet état de fait en montrant que les postes, en général, ne pratiquent aucune discrimination vis-à-vis de leurs clients. De fait, la poste est souvent la seule entité du paysage institutionnel à avoir une mission aussi égalitaire.

### 3. Accessibilité des prix

La question du coût est le dernier obstacle important à l'inclusion financière. Posséder un compte en banque ou transférer de l'argent peut s'avérer coûteux, notamment en raison des nombreux frais associés (frais mensuels, de découvert, de retrait, de transaction, de change, etc.), mais également des coûts indirects tels que le temps et l'argent nécessaires pour se rendre jusqu'à l'agence bancaire.

De manière générale, les postes ont un modèle commercial traditionnel fondé sur des gros volumes et des marges faibles. Dans un récent ouvrage sur les personnes non bancarisées aux États-Unis, Mehra Baradaran explique comment la banque postale dans ce pays pourrait générer des économies d'échelle et des économies de diversification:

*«La taille et la portée du réseau postal peuvent permettre de faire baisser le coût d'un crédit. Cette capacité d'offrir plus à moindre coût est la raison pour laquelle les grandes banques dominent aujourd'hui le marché. Les «économies d'échelle», ou le contrôle d'un vaste marché pour un produit donné, peuvent permettre de réduire les coûts des services financiers et même des prêts si le bureau de poste a de nombreux clients. Les «économies de diversification», qui sont réalisées lorsqu'une institution propose un large éventail de produits, peuvent se traduire, par exemple, par de faibles taux de crédit puisque le bureau de poste attire davantage de dépôts, encaisse plus de chèques et transfère plus de fonds. Nous savons comment fonctionnent les économies d'échelle et de diversification; elles sont la raison pour laquelle les banques s'associent pour former des supermarchés bancaires<sup>25</sup>.»*

Par ailleurs, les postes ne sont pas poussées par leurs actionnaires à faire toujours plus de bénéfices en parallèle de leur mission sociale. Par conséquent, elles offrent

généralement des services financiers à prix juste, avec par exemple des frais d'ouverture de compte peu élevés, voire inexistantes. Les transferts de fonds des migrants, dont les coûts sont mesurés chaque trimestre par la Banque mondiale, sont un produit pour lequel il est possible d'établir des comparaisons au niveau mondial. Ainsi, les postes sont souvent placées parmi les opérateurs les moins coûteux pour envoyer de l'argent à l'étranger, loin devant les banques et légèrement devant les opérateurs de transfert de fonds. Les dernières données disponibles, pour le deuxième trimestre de 2016, montrent que le coût d'un transfert postal est de 6,36%, contre une moyenne mondiale de 7,60%<sup>26</sup>. Autre point important: les postes ne font généralement pas payer leurs clients pour les retraits d'argent, contrairement aux opérateurs de transfert d'argent par téléphone mobile, qui appliquent des frais peu élevés pour envoyer de l'argent et des frais plus importants pour en retirer<sup>27</sup>.

## PRODUITS ET SERVICES FINANCIERS PROPOSÉS PAR LES POSTES

L'inclusion financière est le processus qui consiste à offrir des services financiers à ceux qui n'y ont pas accès. Ces services sont en général classés en quatre catégories: paiements, épargne, assurance et crédit. Au niveau mondial, 183 postes sur les 201 que nous avons étudiées (soit 91%) fournissent au moins un type de service financier. Comme le montre la figure 6, l'Europe du Nord mise à part (où cinq postes ont choisi de se concentrer sur les services de logistique, de courrier et de colis alors qu'elles proposaient auparavant des services financiers<sup>28</sup>, on peut observer la quasi-universalité des services financiers postaux. Les quelques exceptions notables sont principalement liées à des contextes nationaux spécifiques. Par exemple, la banque postale de Mongolie a été reprise par une autre banque publique avec tous les services financiers qu'elle proposait. Dans de nombreux pays d'Amérique latine, les postes, pour des raisons historiques, ne proposaient pas de services financiers; elles commencent progressivement à le faire. Enfin, dans un certain nombre de pays ayant été touchés ou étant actuellement touchés par un conflit (Afghanistan, Sierra Leone, Somalie), des services financiers étaient proposés, mais ne le sont plus (même si, dans certains cas, il est prévu de les proposer de nouveau dans le futur).

26 Remittance prices worldwide (en anglais), fiche no 8, Banque mondiale, juin 2016.

27 Pour la première fois, dans le numéro de juin 2016 de Remittance prices worldwide, les coûts des opérateurs de services financiers mobiles ont été évalués et estimés à 4,08%, sans tenir compte du coût des retraits.

28 Les postes de l'Allemagne, du Danemark, de la Finlande, des Pays-Bas et de la Suède ont toutes cessé de proposer des services financiers entre le début des années 90 et le milieu des années 2000; vendant leur banque postale à d'autres institutions financières. L'une des raisons de ce choix est que la plupart des habitants de ces pays étaient bancarisés et avaient accès à des services bancaires grâce à des moyens autres que le réseau postal.

24 S. Rao, Gender and Financial Inclusion Through the Post (en anglais), UPU et ONU Femmes, 2015.

25 M. Baradaran, How the Other Half Banks: Exclusion, Exploitation, and the Threat to Democracy, Harvard University Press, 2015.

Figure 6 – OPÉRATEURS DÉSIGNÉS OFFRANT DES SERVICES FINANCIERS



## 1. Services de paiement

Un paiement peut être défini comme le «transfert d'argent d'une partie (personne physique ou morale) vers une autre, généralement en échange d'un bien, d'un service ou des deux, ou en exécution d'une obligation juridique»<sup>29</sup> Les services de paiement comprennent donc tous les paiements nationaux et internationaux, qu'ils soient faits entre deux particuliers, entre un particulier et une entreprise, entre un particulier et l'Etat, entre l'Etat et un particulier, entre deux entreprises, etc.

Les services de paiement sont les plus proposés par les postes. Nous estimons que, dans le monde, les postes totalisent 1,5 milliard de clients pour leurs services de paiement<sup>30</sup>. Ce chiffre comprend l'ensemble des canaux de distribution (bureau de poste, Internet, carte, mobile, distributeur) et l'ensemble des produits (transferts d'argent, paiements de factures, versements de l'Etat, règlements entre entreprises, etc.). Dans notre questionnaire 2015 sur l'inclusion financière postale, nous avons demandé aux opérateurs postaux de nous fournir des informations sur leurs différentes activités liées aux paiements, comme détaillé ci-dessous.

### TRANSFERTS D'ARGENT INTERNATIONAUX

Comme le montre la figure 7, 80% des postes proposent des services de transfert d'argent. Il s'agit de loin du produit financier postal le plus répandu, ce qui n'est pas surprenant compte tenu du fait que les postes échangent des mandats sur support papier depuis 1878, lorsque le premier traité international de l'UPU sur les services postaux de paiement a été adopté. Aujourd'hui, les mandats postaux traditionnels ont quasiment disparu et les postes mettent en œuvre (souvent simultanément) deux stratégies pour déployer ces services:

- Mandats postaux électroniques – 132 postes proposent leur propre service de transferts de fonds nationaux et 121 proposent leur propre service de transferts de fonds internationaux. Pour les transferts de fonds nationaux, les postes possèdent leur propre solution électronique, parfois en partenariat avec un fournisseur de technologie. En ce qui concerne les virements internationaux, deux grands systèmes sont utilisés pour les échanges entre postes: IFS (pour International Financial System), de l'UPU, et Eurogiro, qui sont interconnectés<sup>31</sup>.
- Partenariats avec des banques et des opérateurs de transfert de fonds – 126 opérateurs postaux dans le monde ont établi un partenariat avec une banque ou un opérateur de transfert de fonds pour proposer des services de transfert de fonds en tant qu'agents.

29 Traduction de la définition donnée dans le glossaire de terminologie des technologies mobiles de la Electronic Transactions Association (en anglais) ([www.electran.org/mobile-terminology-glossary/](http://www.electran.org/mobile-terminology-glossary/)).

30 Anson & Toledano, *Between Financial Inclusion and Postal Banking: Is the Survival of Posts Also There?* (en anglais), UPU, 2010.

31 Ces deux systèmes permettent aux postes de proposer des services de transfert d'argent. IFS est une solution technique mise au point par le Centre de technologies postales de l'UPU et lancée pour la première fois en 1999. Le développement du réseau IFS est assuré par un groupe de postes appelé «Groupe Posttransfer». Eurogiro a été créé en 1993 par un groupe de postes européennes qui souhaitaient développer les paiements internationaux. Aujourd'hui, c'est un réseau mondial constitué de postes et de banques.

## PAIEMENTS DE L'ETAT ET PAIEMENT DE FACTURES

La figure 8 montre que 55% des postes effectuent des paiements pour le compte de l'Etat, et 57% des services de paiement de facture. Il convient de mentionner que ces chiffres sont inférieurs à la réalité, puisque de nombreuses postes qui sont connectées à l'infrastructure de paiement nationale exécutent ces services, mais n'ont pas de contrat spécifique avec un organisme d'Etat ou une entreprise publique.

Le pourcentage de postes proposant des services de paiement pour le compte de l'Etat est extrêmement révélateur, car il traduit la volonté qu'ont certains gouvernements d'utiliser le réseau postal national pour déployer leurs politiques publiques.

### 2. Comptes courants et comptes d'épargne

Comme le montre la figure 9, 87 opérateurs désignés dans le monde proposent des comptes courants et des comptes d'épargne, que l'on regroupera aux fins du présent document sous l'appellation «services basés sur des comptes». Ensemble, ils détiennent 1,96 milliard de comptes pour un total d'environ 1 milliard de clients<sup>32</sup>. Pour ce type de service, trois différents modèles ont été identifiés (v. section II pour plus de détails)<sup>33</sup>:

- Partenariat limité pour les dépôts et les retraits – 19 postes jouent le rôle d'agent non exclusif pour des retraits en offrant des services de dépôt et de retrait pour leurs clients. Dans ce cas, les produits ne sont pas labellisés comme des produits postaux et les postes proposent généralement ce type de service pour plusieurs banques à la fois. Ce modèle est appliqué notamment par les postes de l'Australie, du Kenya et de la Thaïlande.
- Partenariat intégral avec une banque pour proposer des services basés sur des comptes – 36 opérateurs désignés ont conclu un partenariat avec une banque pour proposer ses services. Avec ce type d'accord, la poste est très impliquée dans le processus et les produits sont très souvent labellisés comme des produits postaux. On observe des exemples de ce modèle au Brésil (depuis 2002) et en Russie (depuis le début de 2016).
- Postes offrant leurs propres services basés sur des comptes – 52 postes dans le monde ont opté pour ce modèle, dont une grande partie en Afrique du Nord, de l'Ouest et Centrale, en Asie centrale et en Asie du Sud.

32 Il convient de noter que, dans le Panorama mondial 2013, le nombre de comptes recensés était de 1,6 milliard. Il avait alors été estimé que chaque client possédait 1,5 compte en moyenne (chiffre estimé sur la base de différents référentiels postaux). Pour cette étude, nous avons adopté une approche différente en demandant aux postes d'indiquer leur nombre de clients uniques, qui s'élève à 997 millions, et le nombre de comptes. Il en ressort que, en moyenne, chaque client possède presque deux comptes, ce qui semble davantage correspondre aux normes bancaires.

33 Le total s'élève à plus de 87, car un certain nombre de postes utilisent plusieurs modèles simultanément.

Figure 7 – OPÉRATEURS DÉSIGNÉS PROPOSANT DES TRANSFERTS D'ARGENT INTERNATIONAUX



Figure 8 – OPÉRATEURS DÉSIGNÉS PROPOSANT DES PAIEMENTS POUR LE COMPTE DE L'ÉTAT ET LE PAIEMENT DE FACTURES

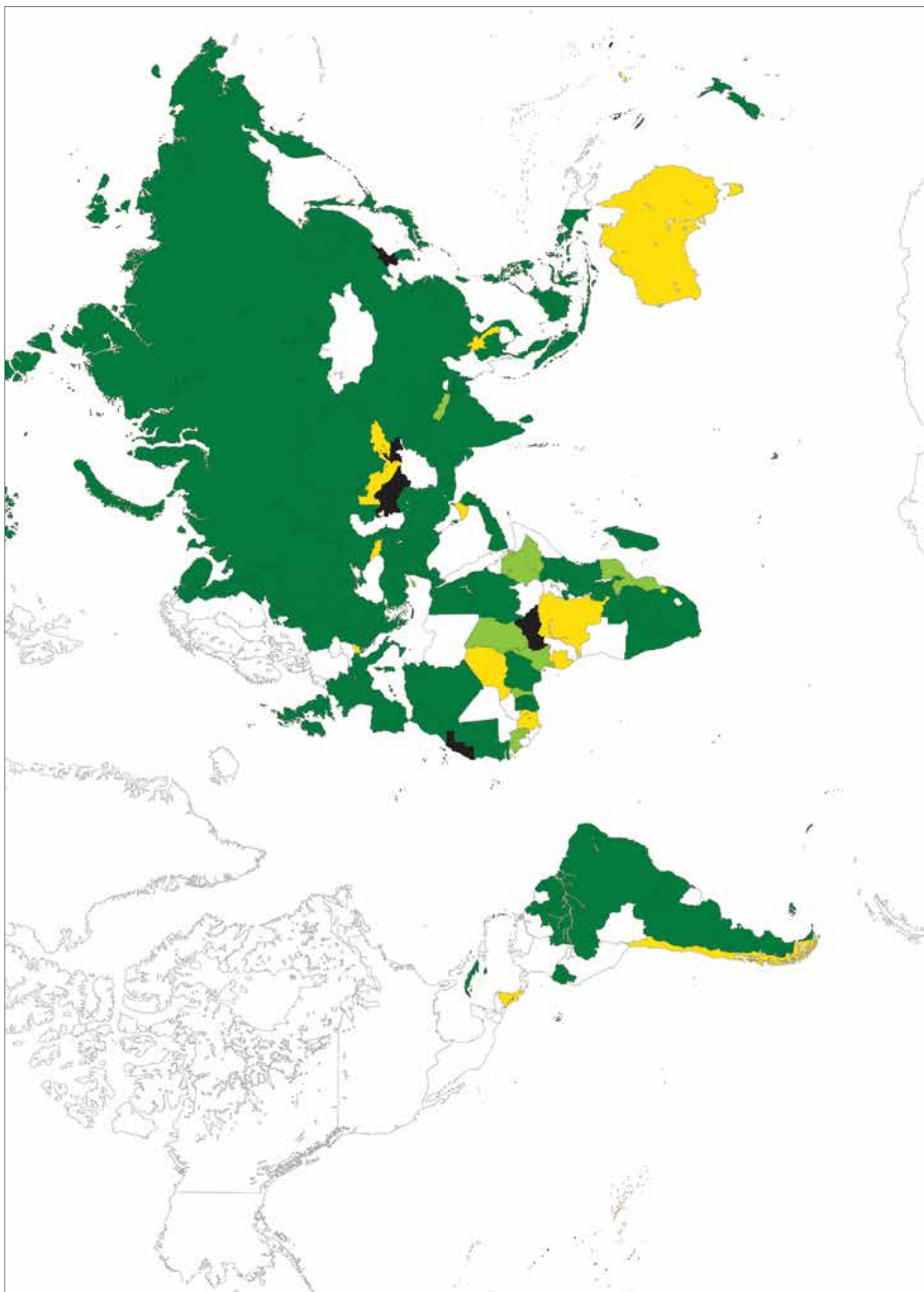


Figure 9 – OPÉRATEURS DÉSIGNÉS OFFRANT DES SERVICES BASÉS SUR DES COMPTES

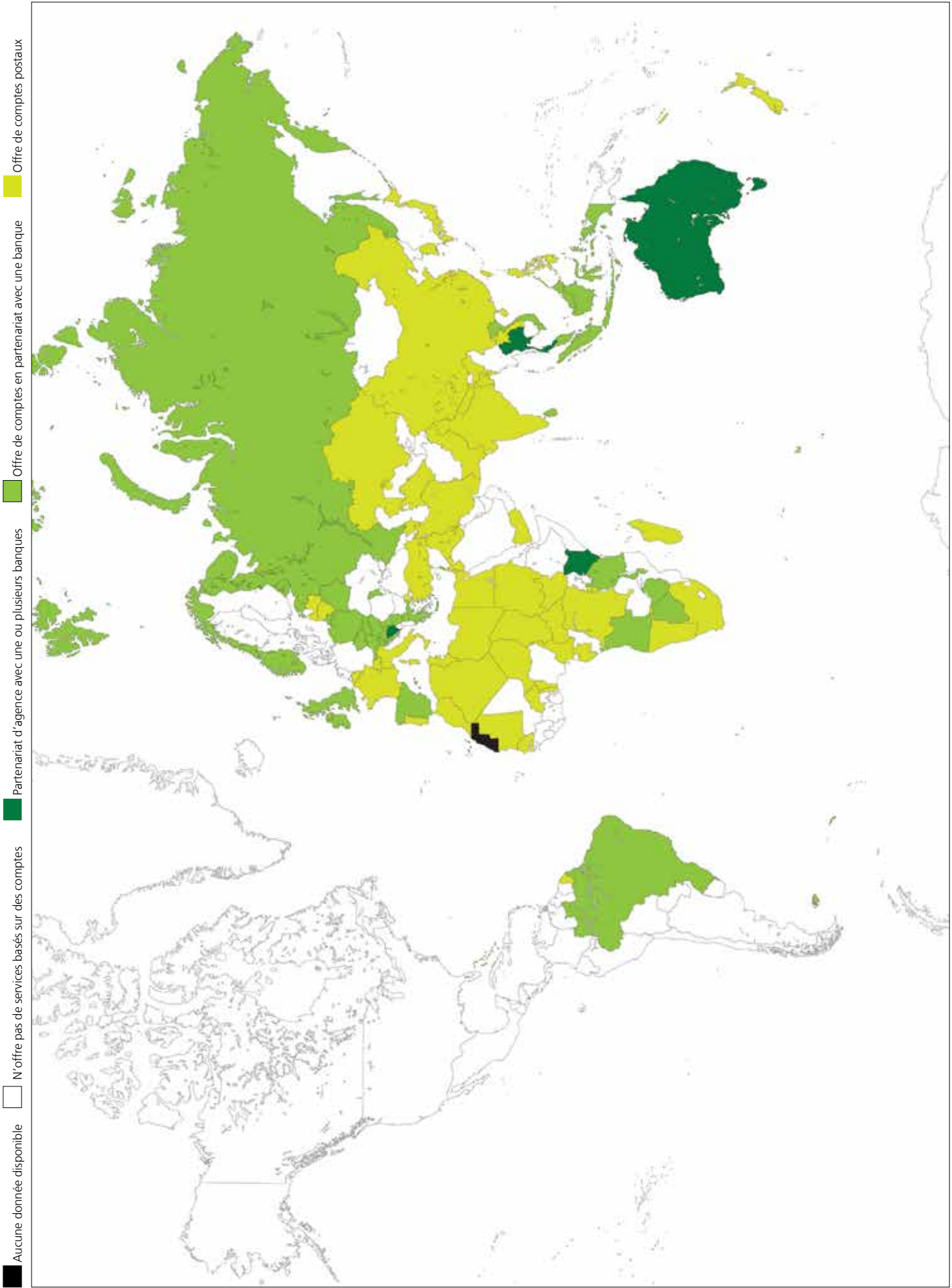
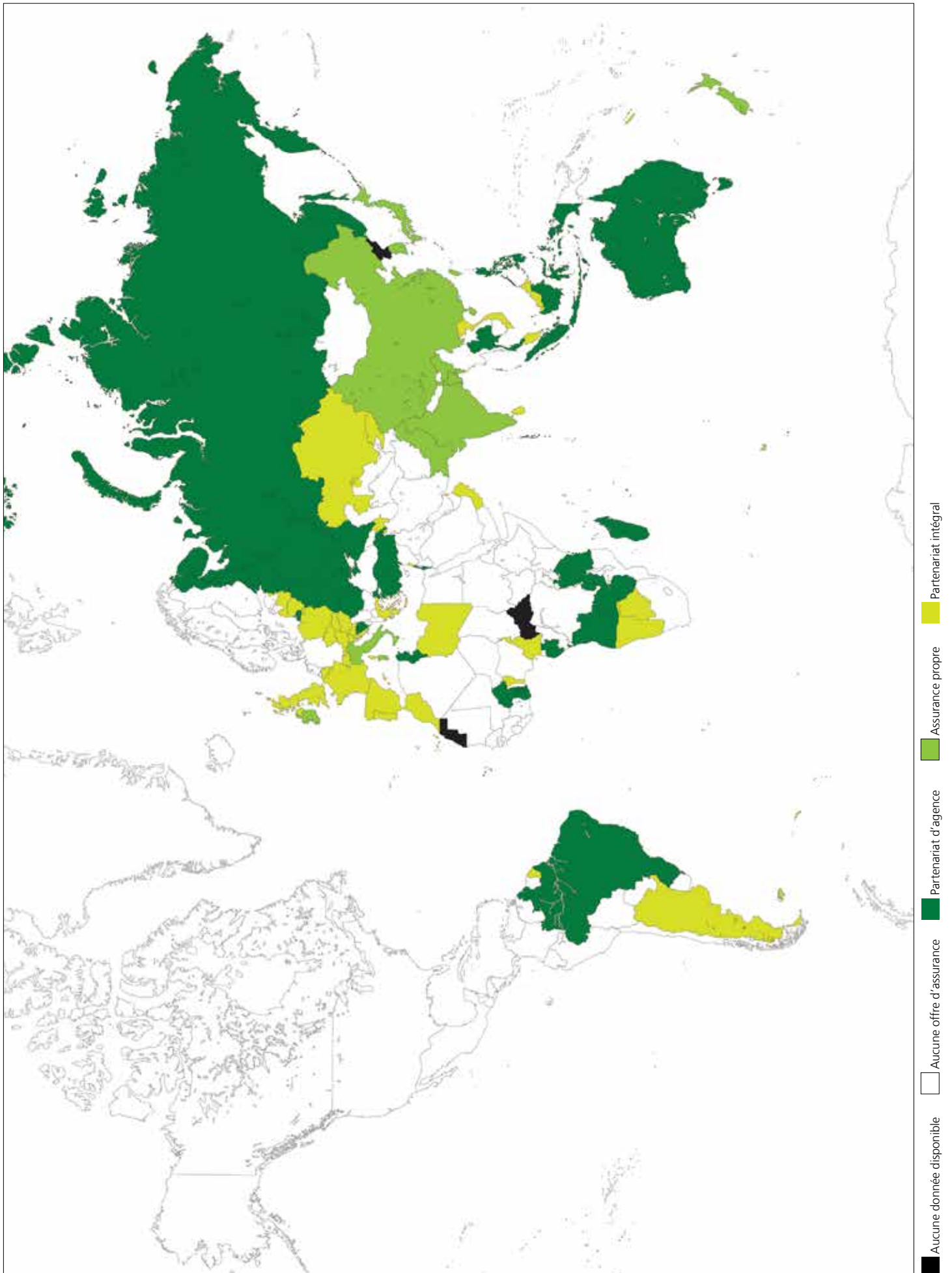


Figure 10 – OPÉRATEURS DÉSIGNÉS PROPOSANT DES SERVICES D'ASSURANCE



### 3. Assurance

Comme le révèle une étude menée conjointement par l'OIT et l'UPU sur les postes et l'assurance<sup>34</sup>, 38% des postes proposent des services d'assurance. Proportionnellement, dans les pays industrialisés, les postes proposent plus de services d'assurance (39%) que dans les pays en développement (34%). Le potentiel de partenariat entre les compagnies d'assurance et les opérateurs désignés pour l'offre de produits d'assurance est donc énorme.

L'étude susmentionnée a permis d'identifier trois grands modèles commerciaux utilisés par les postes pour proposer des services d'assurance:

- Partenariat d'agence – la poste collecte les primes, verse les prestations et les indemnités et délivre des polices d'assurance pour le compte d'une ou de plusieurs compagnies.
- Partenariat intégral – la poste propose des produits d'assurance en partenariat avec une compagnie d'assurance et assume davantage de responsabilités à tous les niveaux, particulièrement celui du développement des produits.
- Assurance propre – la poste propose ses propres produits d'assurance.

Les deux premiers modèles sont fondés sur la participation d'une compagnie d'assurance et sont recommandés pour les postes ayant une expérience limitée de l'offre de services financiers. Les différences entre ces deux modèles portent sur le niveau d'implication de la poste dans le partenariat, son savoir-faire et, en général, ce que chaque partenaire peut apporter en termes de développement des produits, de marketing, de back-office, etc. Les postes qui proposent des services d'assurance sont présentées à la figure 10.

Un certain nombre de postes dans le monde ont une clientèle très nombreuse. Par exemple, Japan Post Insurance compte 38 millions de clients, et India Post totalise 30 millions de clients, tous régimes d'assurance confondus. Toutefois, les données disponibles sont insuffisantes pour que l'on quantifie avec précision le volume des assurances fournies au travers du réseau postal dans le monde.

### 4. Crédit

Les institutions financières postales pourraient légitimement considérer le crédit comme le «dernier rempart». En effet, seules cinq postes dans le monde possèdent un agrément bancaire qui les autorise à proposer des crédits à leurs clients. Huit autres postes ont un agrément bancaire qui ne leur permet pas, ou seulement dans une certaine mesure, de proposer des services de prêt. Bien entendu, il est très différent d'offrir des services d'épargne et de proposer des prêts, puisque ces derniers exigent d'avoir des capacités et une organisation spécifiques. Par ailleurs, le crédit est un secteur plus rentable; dans de nombreux pays, la demande de petits crédits est élevée. Les postes déploient donc des stratégies diverses pour pénétrer ce segment de marché plus rentable:

- Partenariat avec une banque – c'est l'option choisie par la majorité des postes. Dans ce cas, l'opérateur désigné s'associe à une institution financière agréée et joue le rôle d'agent en proposant le produit de son partenaire. Par exemple, les postes de la Namibie et du Sénégal ont adopté ce modèle. Certaines postes poussent même cette logique encore plus loin en proposant le produit d'une banque sous leur propre nom. C'est notamment le cas en Suisse, où l'opérateur PostFinance s'est allié aux banques Valiant et Münchener Hypothekenbank eG pour proposer des hypothèques sous sa propre marque (principe de la marque blanche).
- Prêts non agréés – un certain nombre d'opérateurs désignés ne possédant pas d'agrément délivré par la Banque centrale ont commencé à proposer de petits prêts aux clients dont les salaires sont versés sur un compte postal. Ces produits sont souvent réservés aux fonctionnaires, ce qui assure à l'opérateur postal une certaine garantie de remboursement. Au Bénin, par exemple, la poste totalise un encours de crédits de 1,7 million d'USD et a récolté 850 000 USD d'intérêts en 2015, pour un taux de défaut de 1,5%. Plusieurs postes d'Afrique de l'Ouest ont adopté cette stratégie, qu'elles considèrent comme un moyen d'acquérir de l'expérience et des compétences en attendant de trouver un modèle réglementaire qui leur permette de proposer ces services à une clientèle plus étendue.
- Institution de microfinance (IMF) – dans ce cas, les postes créent une entité indépendante afin de proposer des services de microfinance, dans le cadre d'un agrément spécifique. Même si de nombreuses postes envisagent (ou ont envisagé) d'appliquer ce modèle (p. ex. Bénin, Togo et Tunisie), une seule a réussi à le mettre en place à ce jour, à savoir Zambia Postal Services Corporation, avec sa filiale Zampost Microfinance Limited<sup>35</sup>. Cet opérateur propose des prêts aux particuliers, ainsi qu'à des groupes de particuliers de plus ou moins grande taille, et il distribue ses produits et collecte les remboursements de ses prêts exclusivement au moyen du réseau postal.
- Crédit agréé, sous la supervision des autorités de régulation du secteur financier – ce modèle «banque postale» est actuellement utilisé dans 13 pays. Pour la majorité d'entre elles, certaines restrictions s'appliquent, telles que le montant maximal du prêt ou le type de crédits qu'elles peuvent proposer. Le cas de La Poste (France), qui a adopté une approche progressive, est typique. L'opérateur a obtenu un premier agrément pour les crédits immobiliers en 2005, puis une autorisation pour les crédits à la consommation et aux entreprises en 2010. Pour acquérir des connaissances et de l'expérience, La Poste a choisi d'établir un partenariat avec des entreprises spécialisées pour certains produits et, pour d'autres, de les proposer elle-même. Ainsi, elle a pu accélérer sa courbe d'apprentissage et limiter les risques.

34 G. Suedekum, Développer l'inclusion financière en favorisant l'accès à l'assurance: le rôle des réseaux postaux, OIT et UPU, 2016.

35 Plusieurs raisons expliquent qu'il soit difficile de développer ce modèle, l'une étant la réticence des régulateurs à autoriser les postes à proposer des crédits alors qu'elles ne disposent pas de la structure adaptée ou des compétences nécessaires.



# MODÈLES D'AFFAIRES ET MODALITÉS INSTITUTIONNELLES

Comme mentionné précédemment, 91% des opérateurs postaux offrent des services financiers. L'éventail de produits et de services qu'ils proposent est extrêmement large, et les institutions financières postales sont plutôt hétérogènes, allant de postes n'offrant que des services basiques de transfert d'argent aux banques postales à part entière. Certaines postes ont déjà une longue tradition de prestation de services financiers, remontant au XIX<sup>e</sup> siècle, alors que d'autres commencent tout juste à se lancer sur ce marché. Par ailleurs, certaines postes sont encore aujourd'hui un département administratif d'un ministère, alors que d'autres sont une entité publique ou privée indépendante opérant dans un environnement pleinement concurrentiel.

Une telle diversité implique que les postes aient déployé presque autant de modèles d'affaires différents qu'on dénombre d'opérateurs. En outre, face à l'évolution constante de l'éventail de services, du nombre et de la portée des partenariats et des cadres législatif et réglementaire, les modèles d'affaires des opérateurs évoluent à leur tour, ce qui rend difficile l'identification de modèles clairs s'appliquant sur une longue période.

## TYPOLOGIE DES MODÈLES D'AFFAIRES

En 2012, l'UPU a établi une typologie des modèles d'affaires permettant aux opérateurs postaux de proposer des services financiers. Le niveau de complexité opérationnelle et d'implication de l'opérateur varie selon le modèle. Cinq grands types de modèles d'affaires ont été identifiés, auxquels on peut ajouter le modèle 0, dans lequel la poste ne prend pas part à l'offre de services. Cette typologie est présentée ci-dessous de manière simplifiée, les descriptions détaillées (y compris les analyses SWOT et les exemples de pays) étant disponibles dans le Panorama mondial 2013<sup>36</sup>:

- **Modèle 0 – Service de location d'un espace dédié:** l'opérateur désigné conclut un accord avec un prestataire de services financiers extérieur afin de lui louer un espace dédié au sein d'un bureau de poste dans lequel ce dernier installera un bureau ou un guichet, proposera ses propres services et aura son propre personnel. Contrairement aux cinq modèles ci-après, la poste ne joue ici aucun rôle dans l'offre de services. Un accord commercial de ce type est une source de

revenus locatifs pour la poste, mais n'a qu'un impact limité sur l'inclusion financière puisque de tels partenariats ont une portée limitée et se concentrent généralement en zone urbaine, où les postes possèdent des bureaux bien situés.

- **Modèle 1 – Fournisseur de liquidités:** l'opérateur désigné joue le rôle d'agent d'encaissement/de décaissement pour un ou plusieurs partenaires (opérateur de transfert d'argent, opérateur de transfert d'argent par téléphone mobile, entité gouvernementale, entreprise de service public, institution financière, etc.). Les services proposés par la poste sont des services financiers transactionnels tels que des dépôts, des paiements de facture, des paiements mobiles, des retraits/dépôts sur compte, etc. Ce modèle est le plus simple à mettre en place pour les postes qui commencent à proposer des services financiers, car il ne nécessite pas de compétences très poussées et coûte relativement peu cher. Toutefois, les commissions reçues peuvent être faibles, et les postes doivent garantir la disponibilité de liquidités sur l'ensemble de leur réseau, ce qui peut s'avérer difficile dans certains pays.
- **Modèle 2 – Services de paiements postaux domestiques et internationaux:** l'opérateur désigné possède ses propres services de transfert d'argent domestique et international (en partenariat avec d'autres opérateurs désignés pour ce dernier). Ce modèle peut être mis en place dans les postes qui utilisent le mandat sur support papier (pratique qui disparaît progressivement) ou le transfert électronique (qui devient la norme). 88% des 150 postes qui ont adopté ce modèle proposent des services électroniques. Dans certains pays, comme le Maroc, les services électroniques sont disponibles à la fois dans les bureaux de poste et sur téléphone mobile pour les paiements entre particuliers, entre un particulier et une entreprise et entre un particulier et l'Etat.
- **Modèle 3 – Partenariat avec un fournisseur de services financiers:** l'opérateur désigné noue un partenariat avec un fournisseur de services financiers tel qu'une banque, une compagnie d'assurance, un opérateur de réseau mobile ou une institution de microfinance afin de proposer les services financiers de ce partenaire. La principale différence avec le modèle 1 est que la poste ne se contente pas de proposer des services de dépôt/retrait; elle prend réellement part à l'offre de services. Les produits peuvent être développés conjointement avec le partenaire et adaptés à la clientèle postale. Dans un certain nombre de partenariats de ce type, la marque postale est utilisée pour vendre le produit. C'est notamment le cas au Brésil, où le nom commercial du partenariat entre la poste et Banco do Brasil est «Banco Postal», qui signifie «banque postale» en portugais.

36 Berthaud & Davico, 2013, "Global panorama on financial inclusion: key issues and business models", pp.19-38, UPU (<http://www.upu.int/fileadmin/documents/Files/activities/financialInclusion/globalPanoramaPostalFinancialInclusionFullEn.pdf>)

Dans le modèle 3, la poste est pleinement impliquée dans le travail de guichet et le personnel postal joue un rôle important au niveau de la promotion du service. Dans certains cas, une partie des opérations de back-office peut aussi être exécutée par la poste, bien que celles-ci relèvent généralement de la responsabilité du partenaire.

- Modèle 4 – Caisse d'épargne postale:** l'opérateur désigné offre ses propres services d'assurance et/ou de comptes (comptes d'épargne ou comptes courants) dans un cadre réglementaire qui lui est spécifique. Dans la plupart des cas, une surveillance limitée est assurée par l'organisme de contrôle des communications, et/ou des rapports sommaires sont remis par la poste à l'organisme de contrôle financier, sans que ce dernier exerce de contrôle proprement dit. Il s'agit du modèle traditionnel d'épargne postale, datant de 1861, année où la première caisse d'épargne postale a été créée, en Grande-Bretagne. A l'instar des services de paiement mentionnés dans le modèle 2, les comptes postaux ont été modernisés ces dernières années, passant des anciens livrets sur support papier aux comptes électroniques accessibles via différents moyens (distributeurs, cartes, Internet ou téléphone mobile). Sur les 39 opérateurs désignés dans le monde qui ont adopté le modèle 4, 32 ont déjà cessé d'utiliser les livrets sur support papier. Généralement, avec le modèle 4, la poste n'est pas autorisée à offrir des services de crédit ou tout autre produit financier sophistiqué. C'est l'une des principales raisons pour lesquelles les postes souhaitent passer au modèle 5.
- Modèle 5 – Banque postale à part entière:** l'opérateur désigné offre ses propres services d'assurance et/ou de comptes (comptes d'épargne ou comptes courants), mais sous la supervision d'une autorité de réglementation/de tutelle financière. Dans certains cas, des restrictions s'appliquent encore aux banques postales quant aux types de produits qu'elles peuvent offrir (p. ex. certains types de prêts seulement) ou à la clientèle qu'elles peuvent cibler (p. ex. au Maroc, la Banque postale doit viser les clients à revenus faible et intermédiaire).

Les modèles décrits ci-dessus ne s'excluent pas mutuellement. Par exemple, un opérateur désigné peut proposer les services de virement d'un opérateur de transfert de fonds (modèle 1), ses propres services de paiement (modèle 2) et des comptes d'épargne (modèle 4). Sur notre échantillon de 201 postes, nous avons identifié un total de 420 occurrences de modèles d'affaires, ce qui signifie que, en moyenne, chaque poste met en œuvre un peu plus de deux modèles simultanément. En outre, il convient de noter que le modèle d'affaires d'une poste n'évolue pas toujours de manière linéaire. Un opérateur postal souhaitant développer un éventail de services financiers ou augmenter les revenus liés à ses services financiers n'a pas besoin de suivre toute la progression des modèles de 0 à 5. Une poste peut, par exemple, passer directement du modèle 1 au modèle 3, ou du modèle 3 au modèle 5. Elle peut aussi conserver le même modèle, par exemple 1 ou 3, mais ajouter de nouveaux partenaires fournissant le même type de services que ceux déjà proposés.

Bien entendu, les six modèles présentés ci-dessus ne suffisent pas à caractériser précisément les différentes modalités opérationnelles et institutionnelles établies par les postes pour offrir des services financiers. Ainsi, chaque

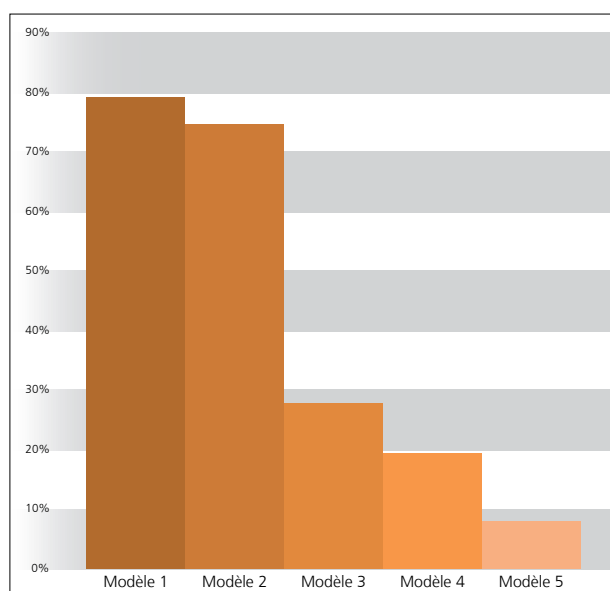
modèle d'affaires peut être divisé en sous-groupes (v. fig. 11), dans une adaptation de la typologie établie par l'UPU en 2012.

Figure 11 – **TYPLOGIE DES MODÈLES D'AFFAIRES POUR L'OFFRE DE SERVICES FINANCIERS PAR LES POSTES**

<b>Modèle 0: service de location d'un espace dédié</b>
<b>Modèle 1: fournisseur de liquidités</b>
Modèle 1a: fournisseur de liquidités pour les transferts d'argent nationaux ou internationaux (particulier à particulier)
Modèle 1b: fournisseur de liquidités pour les paiements de/vers l'Etat (Etat à particulier et particulier à Etat)
Modèle 1c: fournisseur de liquidités pour le paiement de factures (particulier à entreprise)
Modèle 1d: fournisseur de liquidités pour des compagnies d'assurance (collecte des primes et versement des montants assurés)
Modèle 1e: fournisseur de liquidités pour les opérateurs de réseau mobile ou fintech (enregistrement, encaissement et décaissement)
Modèle 1f: fournisseur de liquidités pour les banques et institutions de microfinance (décaissements et remboursements de prêt, dépôts et retraits d'argent et encaissements et décaissements de virements)
<b>Modèle 2: service de paiements postaux domestiques et internationaux</b>
Modèle 2a: transferts d'argent domestiques
Modèle 2b: transferts d'argent internationaux
Modèle 2c: partenariat avec un opérateur de réseau mobile ou fintech pour proposer des services de paiements postaux
Modèle 2d: création d'une filiale propre proposant des transferts d'argent (Emirats arabes unis, Maroc)
<b>Modèle 3: partenariat avec un prestataire de services financiers</b>
Modèle 3a: partenariat avec une compagnie d'assurance pour proposer les services de celle-ci
Modèle 3b: partenariat avec un opérateur de réseau mobile ou fintech pour proposer des services financiers
Modèle 3c: partenariat avec une banque pour proposer des services basés sur des comptes, des prêts et/ou des assurances
<b>Modèle 4: caisse d'épargne postale</b>
Modèle 4a: poste offrant des comptes courants et des comptes d'épargne (CCP et caisse d'épargne)
Modèle 4b: assurance postale non agréée
<b>Modèle 5: banque postale à part entière</b>
Modèle 5a: agrément spécifique pour la microfinance (éventuellement par l'intermédiaire d'une filiale, comme en Zambie)
Modèle 5b: banque postale avec licence bancaire restreinte
Modèle 5c: banque postale avec licence bancaire universelle
Modèle 5d: assurance postale agréée

En ce qui concerne la fréquence d'adoption des différents modèles, comme indiqué dans la figure 12, les modèles les plus répandus sont les modèles 1 et 2, utilisés respectivement par 79% et 75% des postes. Pour ce qui est des sous-modèles, le 2a (services de paiements postaux domestiques) est le plus adopté, avec 132 opérateurs désignés qui l'utilisent, suivi du 1a (fournisseur de liquidités pour les transferts d'argent nationaux ou internationaux, 126 opérateurs) et du 2b (services de paiements postaux internationaux, 121 opérateurs).

Figure 12 – TAUX D'ADOPTION DES MODÈLES PAR LES POSTES



L'annexe 1 présente de manière plus détaillée les différents modèles adoptés par 200 opérateurs désignés dans le monde, avec le pourcentage d'adoption de chaque modèle et sous-modèle.

## MODALITÉS INSTITUTIONNELLES ET PROPRIÉTÉ

### 1. Modalités institutionnelles

Dans la typologie des modèles exposée ci-dessus, il a peu été fait mention de la position de l'entité fournissant les services financiers au sein de l'entreprise postale et de la relation entre cette entité et le reste de la poste. Comme pour les modèles d'affaires, il existe plusieurs modalités institutionnelles possibles, allant de l'intégration complète au sein de la poste à une séparation nette entre l'entité postale et l'entité fournissant les services financiers. Ces divers arrangements sont présentés ci-dessous (v. fig. 13 pour connaître leur fréquence respective):

- **Intégration complète:** dans ce cas, l'entité fournissant les services financiers postaux est un département ou une direction de l'opérateur désigné. La direction générale de l'opérateur désigné supervise les services financiers et non financiers, et les processus sont largement intégrés. Il s'agit du modèle le plus couramment rencontré dans le secteur postal; en effet,

76% des opérateurs désignés l'utilisent pour offrir des services financiers.

- **Filiale:** ce modèle est de plus en plus utilisé; 12% des postes l'ont adopté, contre moins de 10% il y a quatre ans. L'entité chargée de proposer les services financiers est séparée de celle offrant les autres services postaux, ce qui lui confère une plus grande indépendance et plus de souplesse. Elle fait toujours partie du groupe postal, mais possède sa propre direction et a généralement une comptabilité distincte. Des accords sur le niveau de service sont souvent conclus entre l'entité exploitant le réseau et celle offrant les services financiers. La plupart du temps, le personnel postal et les bureaux de poste appartiennent à l'entité offrant les services postaux physiques (courrier, colis, etc.) et l'entité qui propose les services financiers s'acquitte d'un certain montant (fixe ou variable en fonction de l'utilisation) pour utiliser ce réseau.

Dans certains cas, toutefois, la situation peut être beaucoup plus complexe. Au Maroc, par exemple, l'opérateur désigné Barid Al-Maghrib (BAM) possède une banque postale appelée «Al-Barid Bank» (ABB), qui est sa filiale. Le réseau appartient à BAM, mais il est exploité par ABB, qui le loue donc à sa maison-mère. Le personnel travaillant dans les bureaux de poste est considéré comme du personnel d'ABB et fournit tous types de services, courrier, de colis et des services financiers. BAM doit donc également rétribuer ABB pour l'ensemble des transactions non financières exécutées dans les bureaux de poste par ABB. Ce fonctionnement est quelque peu complexe, mais il est rendu obligatoire par la législation nationale, qui stipule que les services bancaires ne peuvent être exécutés que par des employés du secteur bancaire.

Il existe de nombreux exemples de ce modèle maison mère/filiale et, souvent, il s'agit de la première étape d'une transition du modèle 4 vers le modèle 5, pour préparer la création d'une banque postale à part entière.

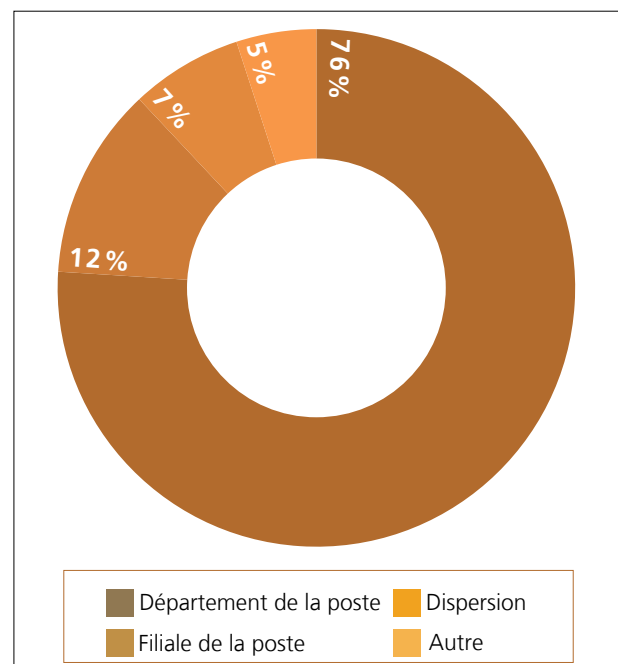
- **Dispersion:** ce modèle est un mélange des deux précédents. Certains opérateurs désignés ont décidé de répartir leur offre de services financiers entre différentes entités. Ce modèle, relativement peu répandu, existe au Sénégal et en Zambie. Les postes de ces deux pays proposent des services de transfert d'argent au niveau de la maison mère (respectivement La Poste et ZamPost) et ont créé une filiale chargée des autres services. Au Sénégal, Postefinances fournit des services basés sur des comptes (comptes d'épargne et comptes courants), alors que ZamPost Microfinance Ltd propose différents types de microcrédits par l'intermédiaire du réseau de bureaux de sa maison mère.
- **Joint-venture:** dans ce modèle, la poste crée une joint-venture avec une banque ou une institution financière agréée pour offrir des services financiers via le réseau postal. bpost bank, en Belgique, est l'un des rares exemples de ce modèle. Il a été créé sous le nom de «Banque de La Poste» en 1995, sous la forme d'un partenariat égalitaire entre la poste belge (aujourd'hui bpost) et une banque privée, Générale de Banque (aujourd'hui BNP Paribas Fortis). bpost est le distributeur exclusif des produits de l'entreprise, qui compte 1,1 million de clients, soit 10% de la population totale de la Belgique. bpost bank se positionne comme une banque «simple, sûre et pour tous». Le partenariat entre les deux propriétaires a été renouvelé pour la dernière fois en décembre 2013 pour la période allant de janvier 2015 à décembre 2021.

Un accord similaire a été établi en 2006 entre An Post, l'opérateur désigné irlandais, et Fortis. La joint-venture, appelée «Postbank Ireland Limited», a commencé son activité en 2007 en fournissant des services bancaires (comptes courants, comptes d'épargne, assurances, hypothèques et cartes de crédit) sur le réseau postal (qui comptait à l'époque plus de 1100 bureaux de poste et jouissait d'une forte présence en milieu rural). Malheureusement, Fortis a été fortement exposée à différents produits «toxiques», et la banque a été démantelée pendant la crise financière de 2008. Elle a été rachetée par BNP Paribas, qui a opéré un revirement stratégique en décidant de mettre un terme à la coentreprise. Postbank, qui comptait 200 000 clients, a cessé d'accepter de nouveaux clients en février 2010 et a officiellement fermé ses portes à la fin de cette même année.

L'exemple le plus récent de joint-venture est celui de la Russie, où l'opérateur désigné a noué un partenariat avec une banque privée, VTB Group, pour créer avec elle une banque postale. En janvier 2016, la poste russe a acquis 50% moins une action de Leto Bank, une filiale de VTB, pour environ 72 millions d'USD. La coentreprise, appelée «Pochta Bank» («banque postale» en russe), a commencé son activité en avril 2016. L'idée est de mettre en place le service progressivement avec, pour commencer, une ouverture dans 3500 bureaux du pays en 2016, l'objectif étant d'atteindre 20 000 guichets dans 15 000 bureaux de poste à la fin de 2018. Tous les salariés de la poste russe seront payés sur de nouveaux comptes ouverts auprès de la banque postale, qui gagnera ainsi d'office 250 000 clients. Les deux partenaires estiment qu'ils peuvent, à moyen terme, atteindre 15 à 20 millions de clients.

Il existe un autre modèle: le modèle «(ex-)banque postale indépendante», appartenant partiellement à la poste ou non; l'entité offrant les services financiers est alors complètement séparée de la poste (soit elle devient une entité indépendante, soit elle est rachetée par une autre banque). La figure 13 n'en fait pas mention parce que, dans ce modèle, l'entité qui fournit les services financiers est indépendante de la poste, et l'UPU n'a donc pas accès à un

Figure 13 – MODÈLES DE GOUVERNANCE DE L'ENTITÉ OFFRANT LES SERVICES POSTAUX FINANCIERS



grand nombre d'informations, mises à part celles pouvant être collectées grâce à une recherche documentaire. Comme exposé dans l'encadré 1, les exemples de ce modèle n'ont pas tous obtenu les résultats escomptés, principalement parce que la séparation du réseau postal et de l'entité fournissant les services financiers a supprimé la précieuse synergie qui existait entre eux auparavant.

Chaque opérateur désigné est un cas unique et doit adapter au contexte de son pays les modalités institutionnelles fixées entre l'entité qui fournit les services financiers et le reste du groupe postal. L'une des règles fondamentales est que l'entité qui fournit les services financiers doit travailler main dans la main avec le reste du groupe postal. Les deux principaux atouts de la poste sont son réseau et la confiance que lui accorde la population.

### Encadré 1: **BANQUES POSTALES INDÉPENDANTES**

Dans plus de 30 pays, au cours des quarante dernières années, des entreprises postales ont été divisées en plusieurs entités distinctes, à savoir (généralement) un opérateur de télécommunication, un opérateur désigné et une banque postale. C'est notamment ce qui s'est produit au Mali en 1989, lorsque la poste a été une

première fois divisée en deux entités: l'Office national des postes (ONP) et la Société des télécommunications du Mali, opérateur de télécommunication. Ensuite, en 1990, l'ONP a été contraint de se séparer de son département gérant les services basés sur des comptes et de se concentrer sur les services de courrier et de transfert d'argent. Les comptes courants et les comptes d'épargne ont été transférés vers une nouvelle structure détenue par l'Etat, la Société des chèques postaux et de la Caisse d'épargne, qui est devenue en 1996 la Banque de l'habitat du Mali (BHM). Il se trouve que ni BHM – qui a dû créer un nouveau réseau d'agences

à partir de rien (puisque'elle n'utilisait pas le réseau postal pour distribuer ses produits et services), ni l'ONP, qui a perdu une grande partie de son portefeuille de services, ne sont sortis gagnants de cette séparation.

De nombreux autres exemples de divisions de ce genre ont été observés en Afrique, en Asie et en Europe de l'Est pendant les années 70, 80 et 90. C'est notamment le choix qui a été fait au Kenya, en Ouganda et en Tanzanie (Rép. unie). Dans ces trois pays, la banque postale a été complètement séparée de la poste en 1977, avec la dissolution de

La branche chargée des services financiers doit utiliser au maximum le réseau physique, sans créer son propre réseau de son côté pour «concurrencer» les bureaux de poste traditionnels, et essayer autant que possible de proposer les services financiers sur l'ensemble du réseau, sans se restreindre à certains bureaux de poste stratégiques. Le deuxième atout de la poste, à savoir la confiance de ses clients, doit être considéré comme une priorité par l'ensemble du groupe. Tout échec ou défaillance des services postaux physiques aura un impact sur les services financiers et vice-versa. En effet, pour le consommateur, tout service fourni dans un bureau de poste est un service de la poste, quel que soit le type de relation entre l'entité fournissant les services financiers et le reste de la poste.

## 2. Propriété

Savoir précisément de qui dépend l'entité qui fournit les services financiers au sein de la poste peut s'avérer plus difficile qu'il n'y paraît. La réponse la plus fréquemment donnée dans le cadre de notre questionnaire est « l'Etat », ce qui semble logique compte tenu du fait que la plupart des postes sont publiques et qu'elles offrent leurs propres services financiers. Toutefois, comme expliqué dans la typologie des modèles d'affaires, la majorité des postes appliquent plusieurs modèles simultanément. Ainsi, les postes qui offrent leurs propres services financiers, mais aussi les services d'un partenaire, pourraient en théorie être classés dans la catégorie «Autres». Toutefois, ces postes ont répondu que l'entité offrant les services financiers était détenue par l'Etat. Comme le montre la figure 14, les postes au sein desquelles l'entité fournissant les services financiers est détenue par l'Etat représentent 90% de la totalité des opérateurs désignés.

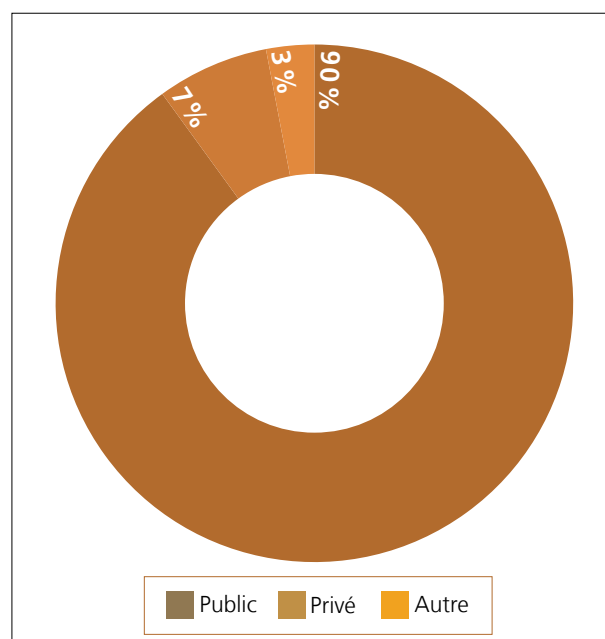
Seulement 3% des postes ont indiqué que l'entité offrant les services financiers postaux était détenue par une société privée. CTT Correios (la poste portugaise) a été privatisée en 2013 et 2014, suite aux difficultés financières rencontrées par le Portugal. Cette opération a permis au Gouvernement portugais de collecter 922 millions d'EUR. De même, à la fin de 2015, le Gouvernement italien a vendu 38% de Poste Italiane, collectant ainsi 3,4 milliards d'EUR. Par ailleurs,

il a annoncé pour la fin de 2016 une autre vente d'actifs afin de réduire la dette du pays, suite à quoi l'entreprise sera détenue en majorité par des actionnaires privés. Il sera important de suivre cette tendance dans les années à venir, car elle pourrait avoir un fort impact en matière d'inclusion financière.

En effet, il est possible que les postes qui cherchent trop à générer des bénéfices veuillent réduire leur mission sociale afin d'augmenter le retour sur investissement pour les actionnaires.

La dernière catégorie, «Autres», regroupe les 7% de postes qui ont établi un partenariat avec une autre institution financière, notamment sous la forme d'une joint-venture (cas de bpost en Belgique) ou un partenariat intégral (cas de Correios et Banco do Brasil au Brésil). Dans ces cas, la propriété est mixte et ne peut donc pas être classée comme publique ou comme privée.

Figure 14 – PROPRIÉTÉ DE L'ENTITÉ CHARGÉE DE FOURNIR LES SERVICES FINANCIERS



la Communauté d'Afrique de l'Est<sup>37</sup>. Même si la poste a conservé (en Rép. unie de Tanzanie) ou regagné (au Kenya) la propriété partielle de la banque postale, les relations entre la nouvelle entité bancaire et l'entité postale «historique» se sont peu à peu réduites. Dans ces trois pays, la banque postale a créé son propre réseau et la poste a relancé sa propre offre de services financiers. Au fil des ans, plusieurs tentatives ont été faites pour établir un partenariat entre la

37 Ces trois pays avaient créé en 1933 une union postale qui a abouti en 1967 à la création de la « East African Posts and Telecommunications Corporation », dans le cadre du traité de coopération de l'Afrique orientale.

poste et la banque postale, avec des niveaux de réussite variables.

Au Mali, la poste et son ancienne branche bancaire ont complètement cessé de collaborer, et le nom «banque postale» a complètement disparu. Dans des pays comme le Kenya, la banque postale (officiellement dénommée «Kenya Post Office Savings Bank») existe toujours et a conservé la référence à la poste dans son intitulé; en revanche, elle ne travaille plus avec la poste. En Tanzanie (Rép. unie), Tanzania Postal Bank a conservé la marque postale et a signé un partenariat avec la poste pour l'utiliser

en tant qu'agent. Enfin, dans de nombreux pays, la marque postale a disparu, mais la poste a conservé un partenariat avec la nouvelle entité. C'est notamment le cas au Sri Lanka, où la poste distribue les produits de National Savings Bank, une banque publique qui a racheté Post Office Savings Bank en 1972. Il en va de même en Autriche, où la poste a noué un partenariat avec BAWAG PSK<sup>38</sup>. Cette entreprise est le fruit de la fusion, opérée en 2015, entre BAWAG et PSK, l'ancienne banque d'épargne postale.

38 Bank für Arbeit und Wirtschaft und Österreichische Postsparkasse Aktiengesellschaft.

# MODÈLES D'AFFAIRES POUR LES SERVICES FINANCIERS MOBILES

## 1. Justification de la participation des postes aux services financiers mobiles

Dans son rapport de 2015 sur la situation de l'industrie de l'argent mobile<sup>39</sup>, GSMA indique que, à la fin de 2015:

- on dénombrait 411 millions de comptes d'argent mobile dans le monde;
- 134 millions de ces comptes (soit moins d'un tiers) étaient actifs en décembre 2015;
- 271 services avaient été déployés dans 93 pays;
- on dénombrait 3,2 millions d'agents pour des opérateurs d'argent mobile, dont 1,6 million (soit environ la moitié) étaient actifs;
- 37 marchés comptaient dix fois plus d'agents agréés que d'agences bancaires commerciales, contre 25 en 2014; en outre, 30 de ces marchés ont indiqué qu'ils dénombraient au moins dix fois plus d'agents actifs que d'agences bancaires commerciales.

Tous ces chiffres reflètent l'importance croissante de l'argent mobile dans le monde. Bien entendu, si l'on compare le nombre de comptes d'argent mobile à celui des comptes courants/d'épargne détenus par les opérateurs désignés dans le monde, qui était d'environ deux milliards dans 87 pays à la fin de 2015, le nombre de comptes postaux est toujours égal à environ cinq fois celui des comptes d'argent mobile. Toutefois, si l'on s'intéresse, par exemple, au nombre d'agents, les opérateurs de services financiers mobiles ont un avantage certain sur les bureaux de poste (environ cinq fois plus d'agents que de bureaux de poste). Il est clair que l'argent mobile est en train de gagner du terrain dans de nombreux pays en développement, et les opérateurs désignés doivent développer des stratégies pour s'adapter à cette réalité.

Dans ce chapitre, nous aborderons les services financiers mobiles en général ou, en d'autres termes, tous les services financiers accessibles via un téléphone mobile. Cette définition est différente de celle donnée par GSMA de l'argent mobile, qui correspond grosso modo aux déploiements réalisés par des opérateurs de services de téléphonie mobile. Cela signifie que les chiffres des services financiers mobiles sont beaucoup plus importants que ceux présentés ci-dessus.

Pour les opérateurs désignés, les banques et les institutions financières non bancaires, les services financiers mobiles ne sont pas des produits à part entière, mais simplement un autre canal de distribution pour fournir des services financiers, comme le sont les bureaux physiques, Internet, les distributeurs automatiques ou les cartes de paiement. Toutefois, l'arrivée de nouveaux acteurs, tels que les opérateurs de téléphonie mobile ou encore les « fintechs » a modifié les règles du jeu. Ces nouveaux acteurs ont tendance à se concentrer sur des produits tels que les transferts d'argent, le paiement de factures ou les paiements de/vers l'Etat, qui sont tous des produits traditionnellement proposés par les postes. L'un des meilleurs exemples de la menace que représentent ces nouveaux acteurs est celui de la poste du Kenya, qui assurait 27% des transferts nationaux en 2006. Cette part de marché s'est aujourd'hui réduite à 1,1% suite à l'émergence de M-Pesa et d'autres acteurs<sup>40</sup>.

Pour de nombreuses postes, le choix est simple: il faut faire partie de l'écosystème des services financiers mobiles ou être écartées de l'équation. Dans cet écosystème, nous pouvons identifier trois groupes d'acteurs: les utilisateurs (particuliers, entreprises et gouvernements), les fournisseurs (banques, postes, opérateurs de services financiers mobiles, IMF, etc.) et les services d'appui aux fournisseurs (fintechs, réseaux d'agents, commutateurs nationaux de paiement (switch), etc.)<sup>41</sup>. Les opérateurs désignés jouent autant le rôle de fournisseurs de services financiers mobiles que de fournisseurs de services d'appui pour d'autres prestataires de services financiers. L'analyse SWOT présentée à la figure 15 permet de comprendre comment les opérateurs désignés ont endossé ces différents rôles et conçu différents modèles d'affaires.

39 2015 State of the Industry Report – Mobile Money (en anglais), GSMA, février 2016.

40 A. Berthaud, Kenya Case Study: the Post and the cash merchant model in an advanced mobile money environment (en anglais), UPU, 2012.

41 Adapté du travail du Groupe spécialisé de l'UIT-T sur les services financiers numériques concernant l'écosystème de ces services.

Figure 15 – ANALYSE SWOT – POSTES ET SERVICES FINANCIERS DIGITAUX

FORCES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseau physique étendu</li> <li>• Expérience de la gestion de trésorerie</li> <li>• Expérience de la gestion d'agents</li> <li>• Confiance des usagers et proximité avec les clients</li> <li>• Expérience des transactions financières</li> <li>• Expérience de la distribution de produits et services à grands volumes / faible marge</li> <li>• Dans de nombreux cas, mission d'inclusion financière attribuée par l'Etat (explicitement ou non)</li> <li>• Dans de nombreux pays: réglementation autorisant la prestation de services financiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché postal traditionnel en déclin → possibilités limitées d'investir</li> <li>• Croissance exponentielle des opérateurs d'argent mobile / réseaux de cartes / fournisseurs de services financiers digitaux</li> <li>• Structure actuelle de prix des produits financiers postaux pas toujours adaptée aux très petits montants</li> </ul>
FAIBLESSES	OPPORTUNITÉS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseau physique pas suffisamment étendu pour couvrir l'ensemble du territoire → nécessité d'établir un partenariat avec des agents</li> <li>• Manque d'innovation technologique</li> <li>• Manque d'orientation client</li> <li>• Dans certains cas, difficulté de gestion des liquidités dans les zones rurales</li> <li>• Connectivité insuffisante du réseau postal</li> <li>• Manque de ressources nécessaires pour investir dans le développement de services financiers digitaux</li> </ul>	Expérience des transactions financières pouvant servir de socle pour élargir les activités dans le domaine des services financiers postaux: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agents pour l'encaissement/le décaissement</li> <li>• «Super-agents»</li> <li>• Partenariats stratégiques/joint-ventures</li> <li>• En tant qu'acteur public de confiance, outil d'interconnexion/switch pour les fournisseurs de services financiers mobiles</li> <li>• Lancement de services financiers digitaux propres</li> </ul>

## 2. Description des modèles d'affaires

Les différents modèles d'affaires adoptés par les postes sont décrits ci-dessous de manière plus détaillée.

### LES POSTES EN TANT QUE SERVICES D'APPUI

Les postes peuvent jouer le rôle de partenaires des prestataires de services financiers digitaux tels que les banques, les fintechs ou les opérateurs de téléphonie mobile et les aider à offrir ou à distribuer leurs services financiers. Pour ce faire, les postes ont adopté différents modèles d'affaires, qui sont tous des variations des modèles 1 et 3, décrits plus haut.

- **Fournisseur de liquidités pour un fournisseur de services financiers mobiles (modèle 1):** Les postes de 27 pays ou territoires ont signé des accords avec des banques (huit postes), des fintechs (cinq postes) ou des opérateurs de téléphonie mobile (14 postes) pour offrir des prestations de dépôt/retrait pour la fourniture de services financiers mobiles. Dans ce modèle, le rôle de la poste consiste principalement à veiller à ce que des liquidités soient disponibles sur l'ensemble du réseau. Pour le partenaire, qu'il s'agisse d'une banque, d'une fintech ou d'un opérateur de réseau mobile, l'intérêt de prendre comme agent

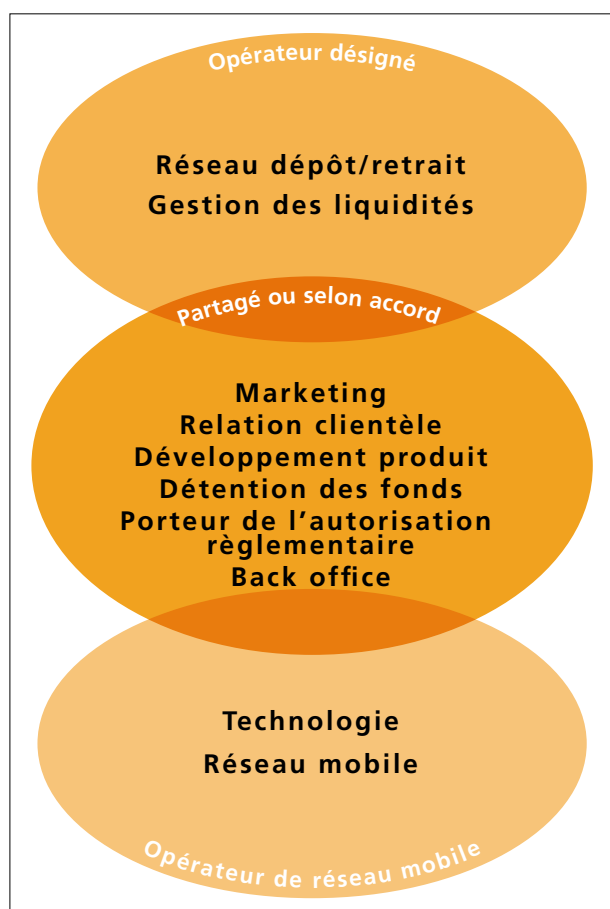
un opérateur postal est d'avoir immédiatement accès à un grand nombre d'agents présents sur l'ensemble du territoire national et jouissant souvent d'une bonne disponibilité de fonds. Compte tenu de l'expérience de bon nombre d'opérateurs désignés en matière de gestion d'un réseau d'agents pour leurs propres services postaux (financiers ou non), les postes pourraient jouer le rôle de «super-agents», mais cela n'a pas encore été observé pour ce qui est des services financiers mobiles<sup>42</sup>.

Pour la poste, toutefois, ce modèle a des limites. Premièrement, les commissions sont relativement faibles par rapport aux coûts liés aux efforts de mise à disposition de fonds sur l'ensemble du réseau. En outre, la plupart des opérateurs désignés proposent déjà leurs propres mandats postaux électroniques, ce qui signifie que les produits mobiles se retrouvent souvent en concurrence avec les propres produits des postes, et risquent de les cannibaliser.

- **Partenariat avec un ou plusieurs opérateurs de réseau mobile (modèle 3):** dans ce modèle, on observe un réel partenariat entre l'opérateur de réseau mobile et la poste. Les deux partenaires partagent les responsabilités (et les recettes) sur la base de leurs forces et avantages concurrentiels respectifs. La figure 16 illustre cette répartition.

42 Au Kenya, PCK a le statut de «super-agent» pour Airtel, mais tous ses agents sont des bureaux de poste. PCK ne gère pas d'entités autres que la poste et n'offre pas de services de gestion des liquidités à des agents non postaux.

Figure 16 – DOMAINES DE RESPONSABILITÉ DES PARTENAIRES<sup>43</sup>



La Poste Tunisienne est le meilleur exemple d'application du modèle 3, puisque celle-ci a conclu un partenariat avec trois opérateurs de réseau mobile dans le pays (Tunisie Télécom, Ooredoo et Orange). En Tunisie, les opérateurs de réseau mobile ne sont pas autorisés à offrir leurs propres produits financiers. Pour le faire, ils doivent donc nouer un partenariat avec une institution financière. La Poste Tunisienne, qui n'est pas vraiment une banque, est néanmoins la plus grande institution financière du pays pour ce qui est du nombre de clients, ce qui explique que les trois opérateurs de réseau mobile l'aient choisie comme partenaire.

Par rapport au statut de fournisseur de liquidités, la poste conserve un contrôle plus important sur la conception de produits, les opérations et les recettes. Toutefois, le choix du partenaire est un facteur de réussite essentiel, comme le montre la figure 17.

43 Dans ce graphique, dépôt/retrait signifie la conversion d'argent physique en monnaie virtuelle et vice-versa. Par détenition des fonds, on entend le montant correspondant à l'argent électronique en circulation qui doit être déposé sur les comptes d'une institution agréée, généralement sur un compte fiduciaire. La détenition des fonds est généralement assurée par des banques tierces, mais parfois elle l'est directement par la poste.

Figure 17 – INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE POUR LES TROIS PARTENAIRES DE LA POSTE TUNISIENNE

	TUNISIE TÉLÉCOM	OOREDOO	ORANGE
Date de lancement	Février 2010 <i>(relancé en juillet 2015)</i>	Avril 2012	Juin 2014
Transactions en 2015	395 962	15 811 495	1 444 735
Transactions du lancement à déc. 2015	1 107 549	66 462 056	2 576 168
Utilisateurs enregistrés (avril 2016)	35 405	477 864	86 070
Utilisateurs actifs – estimation (avril 2016)	30 000	350 000	80 000
Utilisateurs actifs (%)	85%	73%	93%

Le premier service, lancé en 2010, en partenariat avec Tunisie Télécom, a échoué pour un certain nombre de raisons. Parmi les problèmes rencontrés, on peut citer des attentes divergentes, une répartition peu claire des responsabilités et le fait que les deux organisations aient des faiblesses en termes de marketing et de développement de produits. Des enseignements ont été tirés de cet échec et les deux opérations suivantes ont été beaucoup plus réussies.

- Partenariat avec un prestataire de technologies financières (modèle 3): plusieurs postes ont noué un partenariat avec des fintechs afin de tirer profit de la capacité de ces dernières à innover et d'avoir accès à des outils susceptibles d'être déployés au sein du réseau postal. Au Bénin, en 2015, la poste a noué un partenariat avec e-Savings.club, une fintech qui a pour objectif de digitaliser et de formaliser les associations rotatives d'épargne et de crédit (AREC). Des commerciaux ont été recrutés par la Poste pour collecter chaque jour les économies des petits marchands informels sur les marchés de Cotonou, reproduisant ainsi le fonctionnement traditionnel des AREC au Bénin. Grâce à une application développée par son partenaire, la poste est aujourd'hui en mesure d'enregistrer ses clients et d'envoyer des notifications sur leur téléphone mobile chaque fois que le personnel postal collecte leurs économies (en général 500 ou 1000 FCFA, soit 1 ou 2 USD). Tous les montants collectés sur une période de trente jours sont ensuite placés sur un compte épargne spécial de la poste appelé «e-tontine<sup>44</sup>», le solde étant mis à la disposition des clients à la fin du mois, comme dans une AREC traditionnelle. Ce partenariat est actuellement dans une phase pilote et pourrait être élargi en 2016, une fois que les retours des clients auront été analysés. A ce stade, la difficulté est de convaincre les clients de laisser une partie de leur solde sur leur compte à la fin du mois au lieu de tout retirer. La poste doit également fidéliser les clients afin de pouvoir commencer un nouveau cycle d'épargne dès la fin du précédent.

44 Le terme «Tontine» désigne les AREC dans cette partie de l'Afrique de l'Ouest.



Enfin, un partenariat avec un fournisseur de services financiers mobiles pourrait être envisagé, de manière que le personnel postal ne soit pas contraint de se rendre chaque jour auprès des épargnants pour collecter l'argent. Dans ce cas, le personnel pourrait être redéployé pour recruter de nouveaux clients et la collecte pourrait se faire électroniquement, via téléphone mobile.

#### LES POSTES COMME PRESTATAIRES DIRECTS

Dans les modèles 2, 4 et 5, les opérateurs désignés proposent leurs propres services financiers: services de paiement, comptes courants, produits d'épargne, prêts, etc. Aujourd'hui, un grand nombre de postes utilisent les réseaux électronique et mobile pour offrir des services digitaux. Voici quelques exemples de modèles commerciaux appliqués par des postes pour proposer des services financiers mobiles:

- **Poste offrant ses propres services transactionnels via téléphone mobile (modèle 2):** on dénombre plusieurs exemples de postes qui offrent ce type de services; celles qui le font proposent généralement aussi des services basés sur des comptes, tous les comptes et paiements étant reliés à leur plate-forme mobile, ce qui dans notre classification correspond à un modèle 4 ou 5. Il existe très peu d'exemples d'opérateurs suivant le modèle 2 et utilisant le canal mobile. Néanmoins, l'exemple du service SAM (pour «simple automated machine»), inventé par SingPost, est intéressant. Ce service a été lancé pour la première fois dans les années 90, lorsque la poste de Singapour a commencé à déployer des kiosques dans tous ses bureaux au niveau national pour permettre aux clients de payer leurs factures. Ce service a été progressivement actualisé et amélioré et il est à présent devenu une plate-forme électronique de SingPost sur laquelle les clients peuvent recevoir des courriers numérisés, acheter des tickets et effectuer des paiements. Ce service est toujours proposé dans les bureaux de poste et les kiosques, mais aussi sur Internet et via des applications mobiles, ce qui le rend accessible 24 heures sur 24, sept jours sur sept.
- **Poste offrant des comptes postaux courants ou d'épargne accessibles via téléphone mobile (modèle 4):** on dénombre huit exemples de postes appliquant le modèle 4 et rendant leurs services accessibles via le réseau mobile. En 2015, un exemple innovant a émergé au Sénégal, lorsque la poste a uni ses forces avec une start-up appelée «Numherit» pour lancer un service accessible via différents canaux. Tous les clients de ce service possèdent deux comptes distincts: un compte courant à la poste et un porte-monnaie électronique, les transferts étant possibles d'un compte à l'autre. Les paiements depuis et vers le porte-monnaie électronique peuvent être effectués au moyen d'une carte Visa, d'Internet, d'un téléphone mobile classique ou d'un smartphone. La poste, qui prend en charge le versement d'un certain nombre de prestations sociales pour le compte de l'Etat, effectue les paiements sur la nouvelle plate-forme. Trois mois seulement après sa mise en place, 200 000 personnes bénéficiaient déjà du système. L'aspect intéressant de cette alliance est la participation des deux organisations au développement du service, l'accent étant mis sur le développement de l'écosystème marchand. Boutiques, pharmacies, restaurants et stations-service

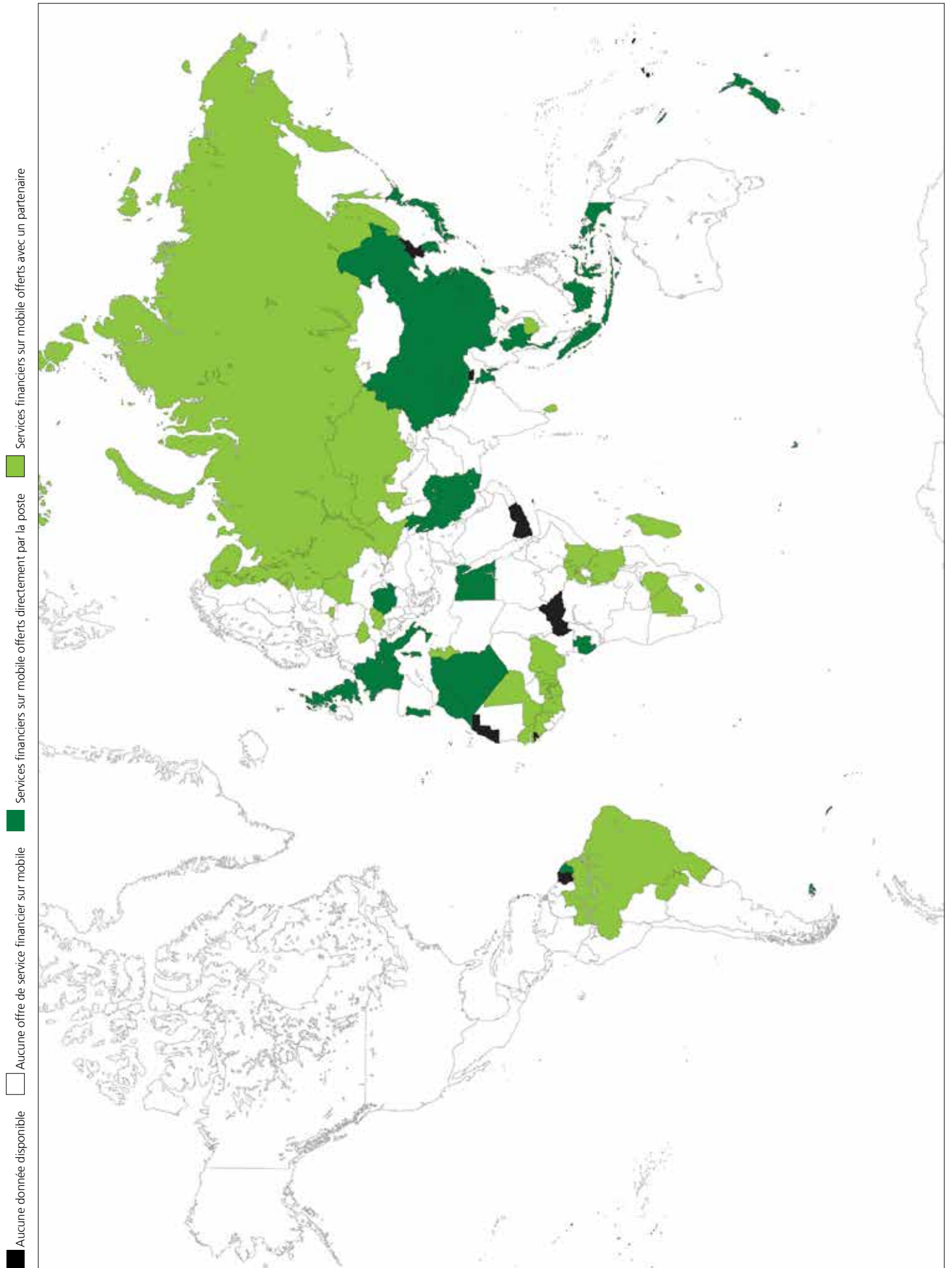
sont tous activement ciblés pour veiller à ce que les paiements mobiles et par carte y soient acceptés. Il sera intéressant d'observer l'évolution du service en 2016. Actuellement, le service mobile est proposé aux nouveaux clients seulement; les clients qui possèdent déjà un compte Postefinances, quant à eux, n'ayant pas automatiquement accès au nouveau système. La répartition équitable des responsabilités et des recettes entre les partenaires permettra d'assurer sa réussite sur le long terme. Des discussions ont déjà été engagées entre Numherit et les postes de plusieurs pays d'Afrique centrale et de l'Ouest pour reproduire ce modèle.

- **Poste offrant des services postaux financiers agréés via téléphone mobile (modèle 5):** au Maroc, ABB propose des services bancaires à six millions de clients. Les 1800 bureaux de poste du pays sont interconnectés et les services financiers sont proposés sous une forme entièrement digitale. A la mi-2014, ABB a lancé un ensemble de services bancaires mobiles disponibles à la fois sur smartphone et sur mobile basique. Avec ces services, les clients peuvent gérer leurs comptes postaux, payer leurs factures, envoyer de l'argent, etc. Pour développer cette offre, ABB n'a noué aucun partenariat avec un opérateur de réseau mobile, car les réseaux mobiles ne sont considérés que comme des canaux permettant de faire passer les données. A la fin de 2015, ABB comptait 150 000 abonnés à son service mobile, dont 75% étaient actifs. Pour ce qui est de l'inclusion financière, il convient de préciser que 42% des usagers du service mobile sont de nouveaux clients, qui étaient auparavant non bancarisés. Après moins de deux ans d'existence, les résultats sont encore modestes, mais la Direction d'ABB est persuadée qu'ils vont progressivement s'améliorer.

Les trois modèles présentés ci-dessus sont tous des moyens pour les postes d'offrir leurs services financiers par le biais d'un nouveau canal: le téléphone mobile. Certaines postes sont même allées plus loin en devenant des opérateurs de réseau mobile virtuel pour contrôler leur propre canal mobile. Avec ce modèle, la poste achète de la capacité à un opérateur de télécommunication pour offrir ses propres services de communication, y compris ses propres cartes SIM. Ainsi, elle peut proposer l'ensemble de ses services financiers sur une plate-forme digitale, sous la marque postale. Ce modèle est celui qui a été adopté par Equity Bank, au Kenya, qui a créé son propre opérateur de réseau mobile virtuel en 2015 afin de proposer ses services bancaires sur une plate-forme numérique et ainsi concurrencer les autres acteurs de services financiers mobiles. Il a également été mis en œuvre avec succès par Poste Italiane, l'opérateur désigné italien, dès 2007. Poste Italiane compte à présent 3,3 millions de clients qui utilisent activement Poste Mobile, ses services de téléphonie mobile. Parmi ces clients, 75% utilisent leur abonnement téléphonique Poste Mobile pour accéder aux services financiers postaux (paiements, crédit pour leur téléphone, gestion de compte, etc.). Ce modèle est difficilement reproductible puisqu'il nécessite de solides compétences et des investissements importants, mais il illustre la capacité des postes à innover et à trouver de nouveaux moyens de rapprocher les services financiers de la population.

La figure 18 montre les différents modèles adoptés par les opérateurs désignés dans le monde pour offrir des services financiers via le réseau mobile.

Figure 18 – OPÉRATEURS DÉSIGNÉS OFFRANT DES SERVICES FINANCIERS VIA LE RÉSEAU MOBILE



# FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE DE L'INCLUSION FINANCIÈRE POSTALE

Pour avoir une incidence sur l'inclusion financière, les postes doivent offrir des services financiers à la fois inclusifs (c'est-à-dire répondant aux besoins des personnes non bancarisées ou sous bancarisées) et rentables afin de pouvoir les maintenir sur le long terme. Pour cela, elles doivent répondre aux besoins des clients de manière efficace. La précédente édition du Panorama mondial contenait une liste des facteurs clés de réussite. Il s'agit de facteurs essentiels que les postes doivent réunir pour pouvoir offrir des services financiers durables et accessibles à tous. Ces neuf facteurs de réussite (réseau, personnel, capacité financière, confiance, digitalisation des processus, gestion des risques, appui des autorités publiques, cadre législatif et réglementaire et marketing) sont présentés ci-dessous. Pour certains d'entre eux, notre questionnaire 2015 sur l'inclusion financière postale nous a fourni des données statistiques. Lorsque cela était pertinent, nous avons mis en avant l'évolution entre les résultats de 2011 et ceux de 2015. Pour d'autres facteurs de réussite, tels que l'appui politique, aucune donnée objective n'était disponible et nous avons dû nous appuyer sur des données qualitatives telles que des entretiens menés avec des opérateurs désignés.

## RÉSEAU

Un réseau vaste et bien connecté est une condition essentielle à l'offre de services financiers, car il permet de surmonter l'un des principaux obstacles à l'inclusion financière, à savoir l'accessibilité (les deux autres étant le caractère abordable et l'éligibilité). L'accessibilité est particulièrement importante dans les zones rurales, où vit une grande partie de la population non bancarisée. En effet, selon le Global Findex 2014, 43% de la population rurale dans le monde est non bancarisée, contre 39% de la population mondiale totale<sup>45</sup>. C'est pourquoi le réseau postal peut jouer un rôle important, sa présence dans les zones rurales permettant de promouvoir l'intégration des individus dans le système financier formel. Ce point a été mis en avant dans une étude élaborée conjointement par l'UPU et la Banque mondiale<sup>46</sup>. Celle-ci montre que la taille du réseau postal est positivement associée au nombre d'adultes détenant un compte postal.

45 Demirguc-Kunt, Klapper, Singer & Van Oudheusden, The Global Findex Database 2014: Measuring Financial Inclusion around the World (en anglais), document de travail de recherche sur les politiques 7255, Banque mondiale, 2015.

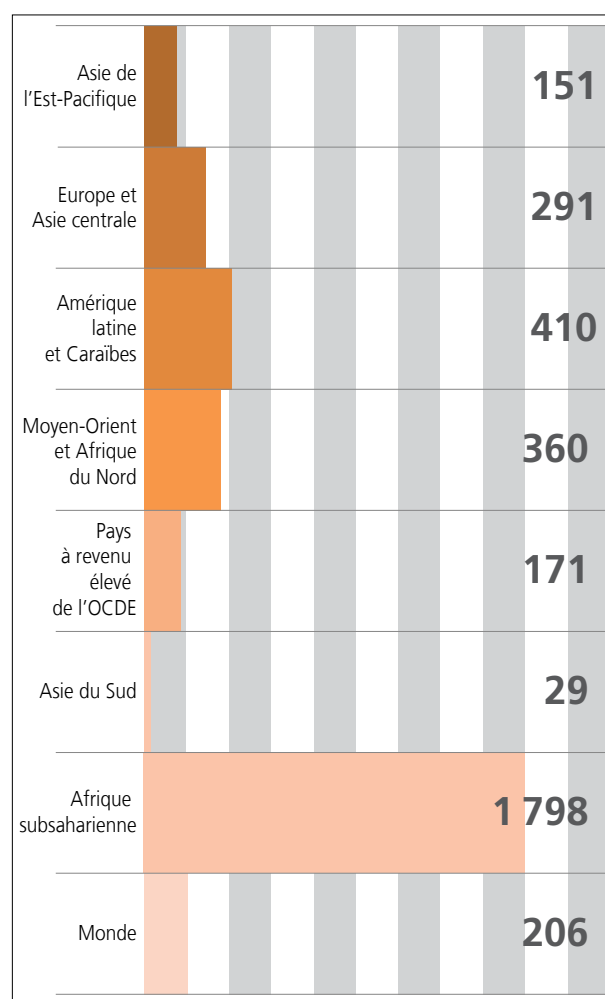
46 Ansón, Berthaud, Klapper & Singer, Financial Inclusion and the Role of the Post Office (en anglais), document de travail de recherche sur les politiques 6630, Banque mondiale, 2013.

### 1. Capillarité

À la fin de 2015, le réseau postal comptait 661 000 points d'accès dans le monde. La densité de ce réseau, toutefois, est assez hétérogène, l'Afrique subsaharienne étant la région qui présente la plus faible concentration de points d'accès.

La densité postale peut être définie en termes de superficie (nombre de kilomètres carrés couverts par un point d'accès) ou de densité de population (nombre d'habitants couverts par un point d'accès).

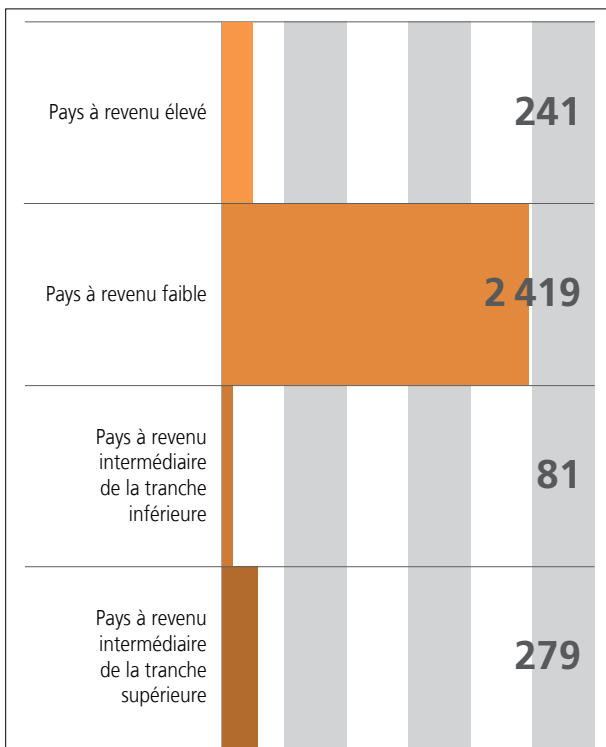
Figure 19 – DENSITÉ POSTALE PAR RÉGION – SUPERFICIE MOYENNE COUVERTE PAR UN BUREAU DE POSTE PERMANENT (EN KM<sup>2</sup>)



La figure 19 montre que, au niveau mondial, un bureau de poste couvre une superficie moyenne de 206 km<sup>2</sup>. L'Asie du Sud affiche de loin la densité la plus élevée, avec 29 km<sup>2</sup> couverts par bureau de poste. Avec plus de 155 000 bureaux de poste, l'Inde possède une densité de 21 km<sup>2</sup> par bureau de poste, ce qui est remarquable compte tenu de la taille du pays (3,3 millions de km<sup>2</sup>). Représentant 2,4% du territoire mondial (et 18% de la population totale), l'Inde abrite 24% des bureaux de poste du monde.

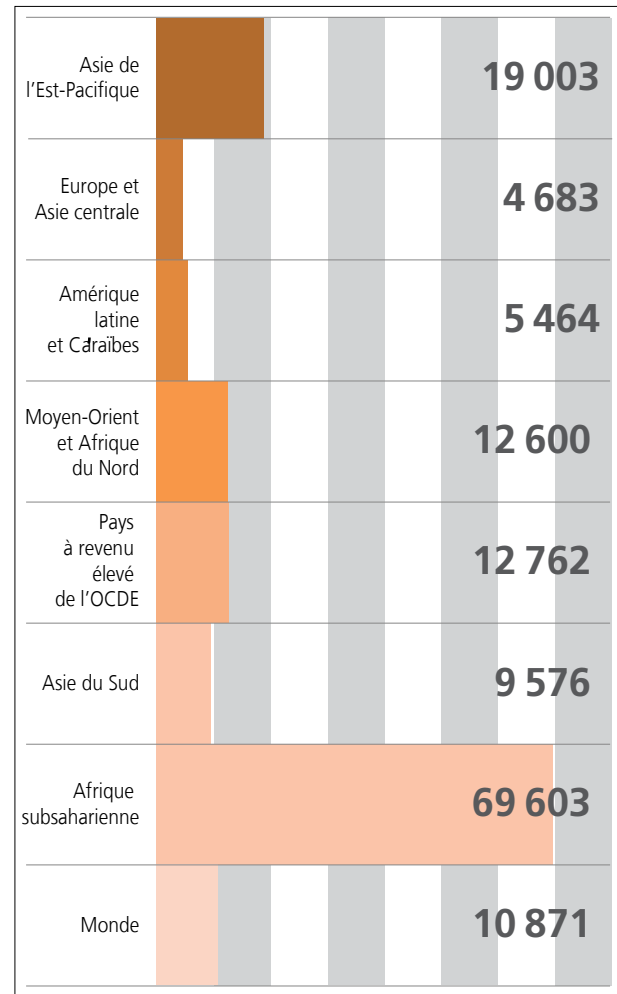
A l'autre bout du classement, l'Afrique subsaharienne affiche une densité de 1 798 km<sup>2</sup> couverts par bureau de poste. Sur les 10 pays du monde qui ont la densité la plus faible, sept sont situés en Afrique subsaharienne, dont le Soudan du Sud (77 468 km<sup>2</sup>), le Tchad (36 686 km<sup>2</sup>) et la Mauritanie (32 048 km<sup>2</sup>). Dans cette région, il est intéressant de comparer le nombre de bureaux de poste au nombre d'agents travaillant pour des opérateurs de réseau mobile proposant des services financiers mobiles. Par exemple, au Kenya, Safaricom a déclaré en 2015 que 85 756 agents proposaient son service M-Pesa<sup>47</sup>. Au même moment, PCK comptait 623 bureaux de poste, ce qui représente 0,7% de l'empreinte physique de Safaricom pour son offre de services financiers. La taille du réseau postal, dans ce cas, ne constituant pas vraiment un avantage clé, la poste a essayé de jouer sur d'autres facteurs de succès, tels qu'une bonne disponibilité de fonds sur l'ensemble de son réseau; cela lui a permis de devenir un «super-agent» pour des opérateurs de services financiers mobiles.

Figure 20 – **DENSITÉ POSTALE PAR CATÉGORIE DE REVENU – SUPERFICIE MOYENNE COUVERTE PAR UN BUREAU DE POSTE PERMANENT (EN KM<sup>2</sup>)**



La figure 20 illustre la densité postale par catégorie de revenu (une nouvelle fois pour ce qui est de la superficie). Les pays à revenu faible affichent, en moyenne, la densité en kilomètres carrés la plus basse (2 419 km<sup>2</sup>). Comme la plupart des personnes non bancarisées vivent dans des pays à revenu faible, ce handicap au niveau de l'infrastructure constitue un obstacle à l'inclusion financière postale.

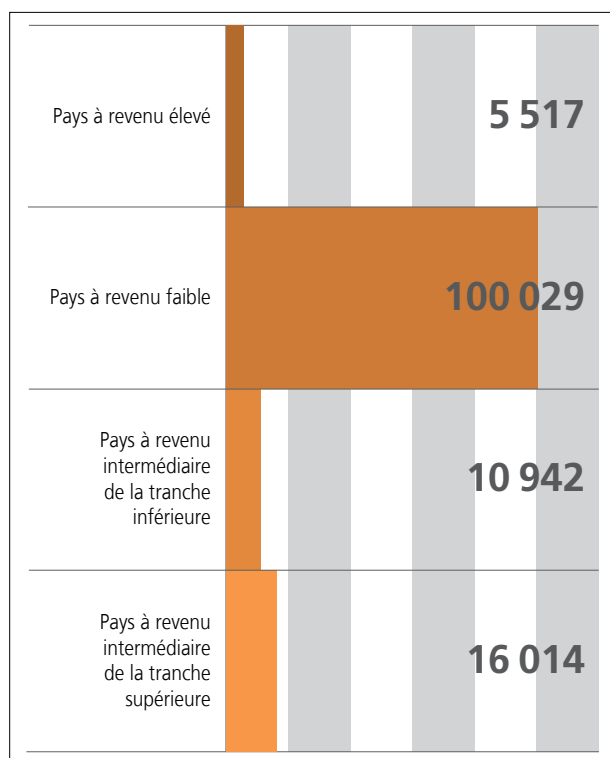
Figure 21 – **DENSITÉ POSTALE PAR RÉGION – NOMBRE MOYEN D'HABITANTS COUVERTS PAR UN BUREAU DE POSTE PERMANENT**



En ce qui concerne la densité en nombre d'habitants, comme le montre la figure 21, la moyenne mondiale est d'un bureau de poste pour 10 871 habitants. Cette fois, la région Europe et Asie centrale est en tête (avec 4 683 habitants), suivie des économies à revenu élevé de l'OCDE (5 464 habitants) et de l'Asie du Sud (9 576 habitants). Il convient de noter que, dans les régions fortement peuplées, telles que l'Asie du Sud et l'Asie de l'Est-Pacifique (19 003 habitants), les résultats de densité postale par rapport à la superficie sont bien meilleurs que ceux de densité postale en termes de nombre d'habitants. L'Afrique subsaharienne se retrouve de nouveau tout en bas du classement, avec un bureau de poste pour 69 603 habitants. Les trois pays de l'échantillon affichant la densité la plus basse sont tous situés dans cette région: Soudan du Sud (1 378 250), Guinée Bissau (881 500) et Rwanda (717 765).

47 Safaricom Limited Annual Report 2015 (en anglais), Safaricom, 2016.

Figure 22 – **DENSITÉ POSTALE PAR CATÉGORIE DE REVENU – NOMBRE MOYEN D'HABITANTS COUVERTS PAR UN BUREAU DE POSTE PERMANENT**



Si l'on observe la situation par catégorie de revenu, les pays à revenu faible affichent de loin la densité la plus basse (100 029), ainsi que le montre la figure 22. A l'autre extrémité du classement, dans les pays à revenu élevé, un bureau de poste couvre en moyenne 5 517 habitants. Même si l'UPU ne fixe aucune norme spécifique en ce qui concerne la densité postale, il est évident que, en moyenne, les pays à revenu faible ne disposent pas d'une présence suffisante sur le terrain pour influencer concrètement sur l'inclusion financière. Pour les postes ayant un réseau si restreint, plusieurs actions peuvent être menées. L'une d'elles consiste à faire pression sur l'État pour que celui-ci alloue davantage de ressources au secteur postal. Au Burkina Faso, par exemple, la poste a conclu un accord pluriannuel avec son ministère de tutelle afin d'obtenir un financement pour l'ouverture de trois nouveaux bureaux par an (le pays en compte actuellement 107). Bien que cette action mérite sans doute d'être menée, les ressources restent limitées dans les pays en développement et les gouvernements sont confrontés à d'autres priorités (éducation, santé, etc.).

Une deuxième solution possible est de mobiliser le personnel postal chargé de la distribution. En effet, dans le monde, 1,4 million de facteurs font du porte-à-porte cinq ou six jours par semaine, couvrant ainsi tout ou partie de leur territoire national. Très peu d'entre eux proposent actuellement des services financiers, mais s'ils étaient équipés d'un smartphone ou d'un terminal de paiement, ils pourraient considérablement élargir l'empreinte postale. Un tel modèle a déjà été adopté par la poste du Bangladesh, qui a confié à ses responsables de bureau la mission de remettre les transferts d'argent directement au domicile de ses clients.

Une autre piste que les postes ayant un réseau restreint pourraient suivre est celle de la création d'un réseau d'agents. L'un des meilleurs exemples de cette solution est celui de PT Pos Indonesia, qui possède moins de 5 000 bureaux de poste indépendants, mais s'est constitué un vaste réseau de 30 000 agents pour distribuer ses produits et services. Ainsi, l'opérateur jouit d'une présence accrue sur l'ensemble du territoire pour un coût beaucoup plus faible que s'il devait gérer son propre réseau de bureaux de poste. En outre, on observe que les files d'attente sont bien moins importantes chez les agents et que les horaires d'ouverture sont plus souples que ceux des bureaux de poste traditionnels. Il convient ici de rappeler que, selon GSMA, à la fin de 2015, les opérateurs de services financiers mobiles comptabilisaient un total de 3,2 millions d'agents dans 93 pays, ce qui représente cinq fois la taille du réseau postal<sup>48</sup>. Si elles souhaitent rester des prestataires de services financiers pertinents, les postes doivent élargir leur réseau en développant des partenariats avec des agents, comme le font les banques ou les fournisseurs de services financiers mobiles.

Enfin, la dernière solution qui s'offre aux postes, et qui deviendra bientôt incontournable, est celle de créer de nouveaux canaux de distribution, sous forme digitale. Il s'agit d'une option que les pays à revenu faible n'ont pas assez exploitée jusqu'à présent, mais que de nombreuses postes de pays plus avancés mettent en pratique en élaborant des stratégies multicanaux, proposant leurs produits dans les bureaux de poste (au guichet ou dans des bornes automatiques) ainsi que via téléphone mobile, carte, distributeur de billets et Internet. Bien que le coût pour les postes des pays en développement soit relativement élevé, cette solution peut être déployée grâce à des partenariats adaptés, comme le montre l'exemple du Sénégal (v. section II, relative aux modèles d'affaires).

## 2. Connectivité

Afin de bénéficier pleinement des avantages d'un réseau vaste, les bureaux de poste (y compris les agents) doivent être interconnectés via un réseau électronique. S'ils ne le sont pas, il ne sera pas possible d'échanger et de traiter des informations en temps réel entre les bureaux de poste et avec le siège des opérateurs.

Si un opérateur désigné offre des services financiers (p. ex. des comptes courants et d'épargne), il est extrêmement important que toutes les postes du réseau soient informées en temps réel des transactions effectuées par les clients afin de limiter les risques opérationnels et d'améliorer la satisfaction du client. Par ailleurs, si les bureaux de poste font partie d'un réseau électronique, la disponibilité des liquidités peut être surveillée et les pénuries évitées. Dans les zones rurales, il peut être particulièrement difficile d'assurer la connectivité à un réseau électronique, car l'accès à l'électricité et à Internet est parfois inexistant.

48 2015 State of the Industry Report – Mobile Money (en anglais), GSMA, 2016.

Figure 23 – POURCENTAGE DE BUREAUX DE POSTE CONNECTÉS À UN RÉSEAU ÉLECTRONIQUE PAR RÉGION

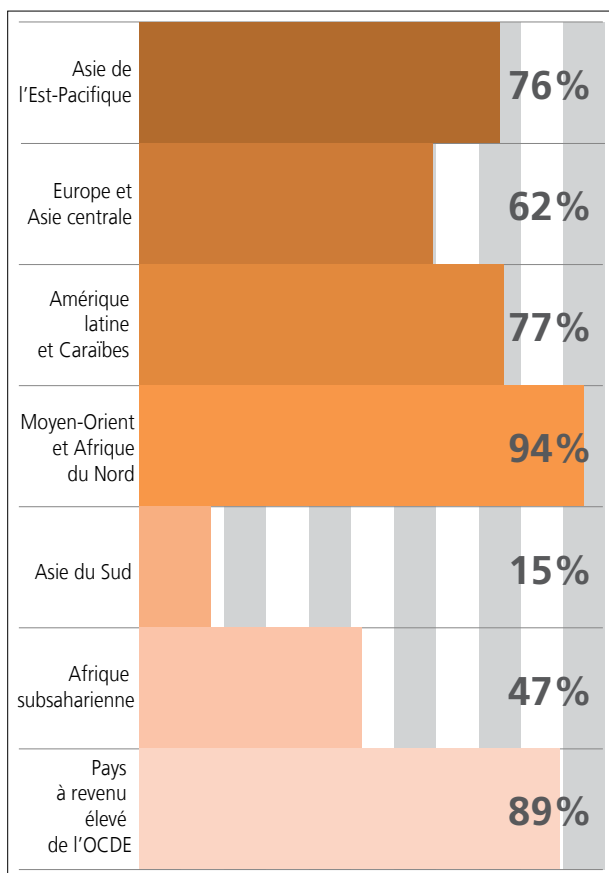
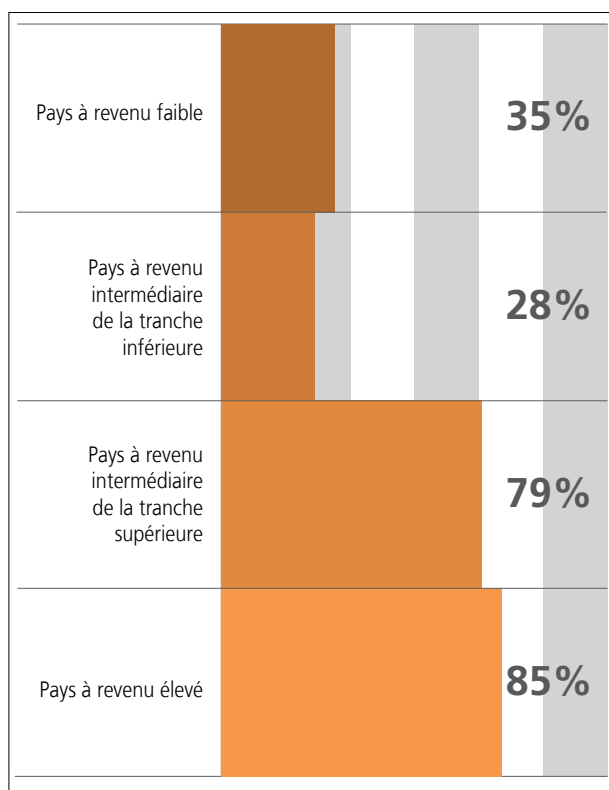


Figure 24 – POURCENTAGE DE BUREAUX DE POSTE CONNECTÉS À UN RÉSEAU ÉLECTRONIQUE PAR CATÉGORIE DE REVENU



Les figures 23 et 24 montrent le pourcentage de bureaux de poste connectés à un réseau électronique. La moyenne mondiale est de 58%, la région Moyen-Orient et Afrique du Nord étant en tête (avec 94% des bureaux de poste connectés). Dans cette région, la grande majorité des pays affiche des taux situés entre 80 et 100% de bureaux de poste connectés. Le groupe de pays de l'OCDE à revenu élevé arrive en deuxième position (89%), suivi des régions Amérique latine et Caraïbes et Asie de l'Est et Pacifique (respectivement 77 et 76%). Il convient cependant de souligner que, si l'on écarte les données de l'Allemagne, qui sont incomplètes en ce qui concerne les agents, le taux de connectivité des pays de l'OCDE monte à 98,5%.

L'Asie du Sud est la région qui affiche le taux de connectivité le plus faible, avec seulement 15% de bureaux de poste connectés à un réseau électronique. Avec des taux de connectivité de respectivement 1,11 et 1,38%, le Bangladesh et le Pakistan sont placés tout en bas du classement. La précédente version du Panorama mondial (2013) mettait en avant la faible connectivité de l'Inde (8%). Il convient de noter que, à la fin de 2012, India Post s'est lancé dans un projet de modernisation quinquennal de 750 millions d'USD, à l'issue duquel 25 000 bureaux de poste (sur les 156 000 que compte le pays) ont été connectés. L'Inde affiche donc aujourd'hui un taux de connectivité de 16%. L'objectif de ce projet est de connecter le reste du réseau avant la fin de 2017, ce qui aura certainement une incidence très positive sur le taux de connectivité de la région dans son ensemble, compte tenu de l'ampleur du réseau postal indien.

Au niveau mondial, nous avons observé une évolution positive pour ce qui est de la connectivité postale depuis la première édition du Panorama mondial (2013). Cependant, il reste encore beaucoup à faire et cette question devrait être une priorité pour les opérateurs désignés. Sans une connectivité totale, les postes ne peuvent pas concurrencer les autres prestataires de services financiers ni répondre aux besoins de leurs clients en matière de services financiers ou de commerce électronique.

### 3. Pleine exploitation du réseau

Dans la mesure du possible, les postes devraient proposer leurs services financiers sur l'ensemble de leur réseau et non seulement sur une partie de celui-ci. En effet, pour les clients, il est très déroutant de ne pas avoir accès à la même offre de services dans deux bureaux de poste différents. Dans la précédente édition du Panorama mondial (2013), il était indiqué que 77% des opérateurs désignés offraient des services financiers sur l'ensemble de leur réseau. Or, d'après nos données de 2015, ce taux est tombé à 61%.

L'une des raisons de ce déclin est que, comme évoqué dans la section II (relative aux modèles d'affaires), les postes proposent de plus en plus des services électroniques en temps réel pour remplacer les mandats et les livrets sur support papier. En conséquence, les postes qui offrent des services financiers ne le font que dans les bureaux qui sont connectés, ou ont recours à des centres d'appel pour la prestation de services de transfert d'argent.

#### 4. Flexibilité du réseau

La poste est un prestataire de services pratique pour les clients grâce à son vaste réseau et à sa présence dans les zones rurales. Cependant, si elle souhaite les séduire davantage, elle doit s'adapter à leurs besoins. Par exemple, dans les grands centres urbains, les bureaux de poste doivent ouvrir tôt et rester ouverts à l'heure du déjeuner et après les heures de bureau. Le cas de la SONAPOST, au Burkina Faso, est intéressant. En 2015, l'opérateur a élargi les horaires d'ouverture de ses bureaux les plus fréquentés, y compris le samedi, afin de pouvoir concurrencer les autres prestataires de services financiers, tels que les opérateurs de services financiers mobiles.

Au Maroc, ABB a ouvert de nouvelles agences Barid Cash, de petites filiales dédiées exclusivement au transfert d'argent: on y trouve généralement un ou deux agents, et elles ont des horaires d'ouverture plus étendus que les bureaux de poste (de 8 à 20 heures, y compris le samedi).

D'autres opérateurs ont ouvert des bureaux de poste mobiles déployés dans différents lieux pour répondre à des besoins commerciaux spécifiques. Au Togo, par exemple, des agences itinérantes se déplacent chaque jour et suivent les manifestations importantes de leur région d'attache. Au Maroc, un système similaire a été mis en place, comme le montre l'image 1.

Pour répondre à ce besoin de flexibilité, et en tenant compte du coût lié à une présence physique, la plupart des postes déploient des stratégies multicanaux; outre leurs bureaux physiques, elles rendent leurs services disponibles 24 heures sur 24, sept jours sur sept, via des distributeurs, sur téléphone mobile ou sur Internet. Au cours des prochaines années, cette démarche deviendra incontournable, car de plus en plus de clients recherchent la praticité et veulent pouvoir accéder à leurs services financiers partout, à tout instant.

## PERSONNEL

Aujourd'hui, dans le monde, les postes emploient 5,24 millions de personnes. Les charges de personnel représentent entre deux tiers et trois quarts des charges totales d'un opérateur désigné. De nombreux employés sont en contact direct avec les clients, qu'il s'agisse de facteurs ou d'employés de guichet. La qualité du personnel postal, qui peut être évaluée sur la base de différents critères, est donc extrêmement importante pour l'inclusion financière. Le personnel peut être l'un des meilleurs atouts d'un opérateur désigné... ou sa plus grande faiblesse.

Il existe plusieurs manières d'améliorer les compétences des employés. Par exemple, India Post a établi un programme de formation largement reconnu, en Inde



Image 01 – AGENCE MOBILE AL-BARID BANK AU MAROC

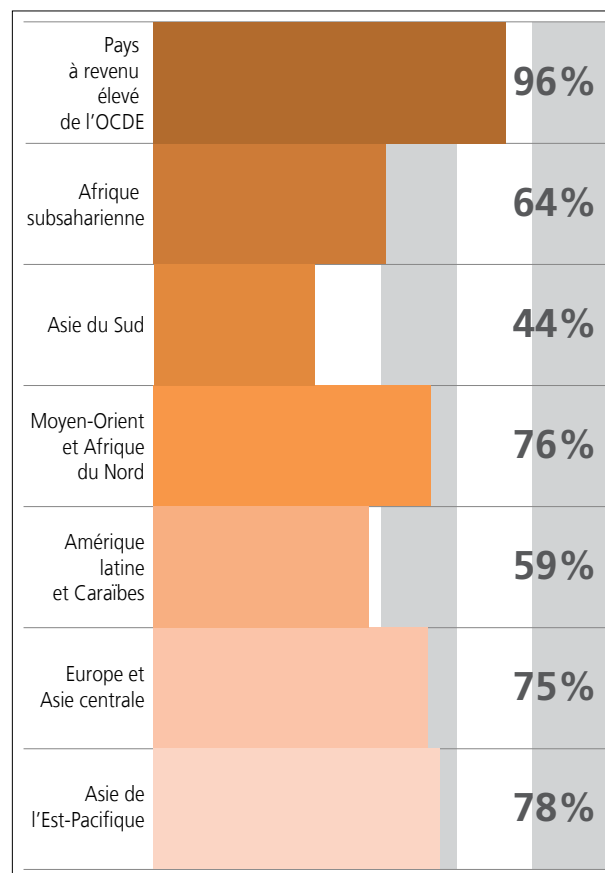
et à l'étranger, qui comporte plusieurs volets de formation. En 2012, l'opérateur a défini une politique nationale de formation, l'objectif clé étant de mettre en œuvre des programmes de formation pour toutes les catégories de personnel. L'une des finalités est de parvenir à un taux de maîtrise informatique de 100% (India Post, 2015)<sup>49</sup>. Barid Al-Maghrib a ouvert l'Université Barid Al-Maghrib en 2007 (soit trois ans avant le lancement de sa banque postale) pour former ses employés à la gestion, aux activités bancaires et aux nouvelles technologies (CGAP, 2012)<sup>50</sup>. Par ailleurs, la poste marocaine a recruté des cadres supérieurs du secteur bancaire, car certaines compétences n'étaient pas disponibles en interne, et il aurait été trop long de former les employés déjà en place.

Les éléments ci-après permettent de déterminer la capacité d'un opérateur désigné à devenir un levier pour l'inclusion financière sur le plan des ressources humaines.

### 1. Maîtrise de l'outil informatique

Comme expliqué dans la section précédente, un bureau de poste doit être connecté à un réseau électronique pour pouvoir échanger des informations en temps réel avec le siège et les autres bureaux. Une autre condition essentielle pour que ces échanges soient menés de manière efficace est que le personnel maîtrise l'informatique. Dans le présent rapport, la maîtrise de l'outil informatique est définie comme, au minimum, une connaissance basique des programmes de Microsoft Office et de tout logiciel d'exploitation utilisé par l'institution. Le taux de maîtrise de l'outil informatique donne une idée de la capacité du personnel postal à offrir des services financiers digitaux, même s'il convient de noter que ce qui compte pour l'inclusion financière postale est le fait que le personnel en contact avec la clientèle et le personnel administratif soient compétents en informatique. Les autres activités postales, telles que le tri et la distribution des colis et du courrier, qui requièrent une main d'œuvre importante, ne nécessitent pas de maîtriser l'informatique (à moins que les facteurs deviennent des agents pour les services financiers et utilisent des terminaux connectés).

Figure 25 – TAUX DE MAÎTRISE DE L'OUTIL INFORMATIQUE PAR LE PERSONNEL POSTAL PAR RÉGION



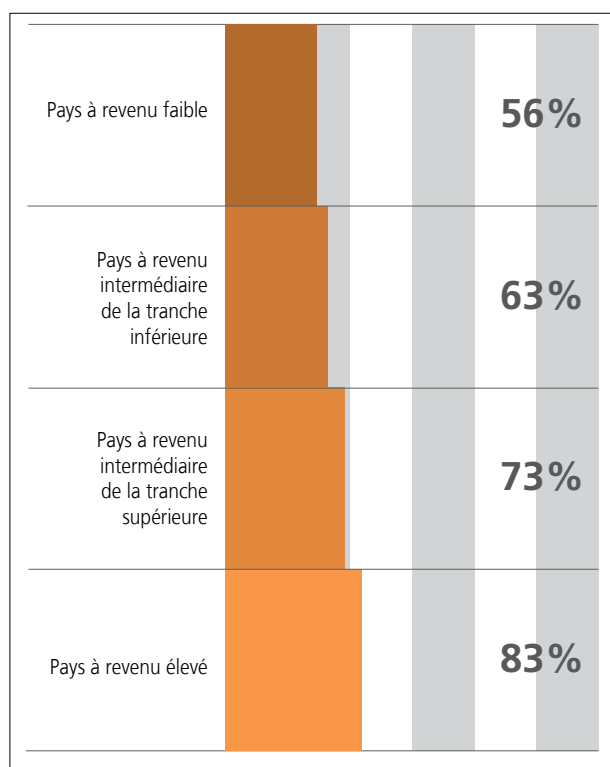
La figure 25 montre que le personnel postal des pays de l'OCDE affiche le taux le plus élevé de maîtrise de l'outil informatique (96,33%), suivi de ceux des régions Asie de l'Est et Pacifique et Moyen-Orient et Afrique du Nord (respectivement 78,28 et 75,90%). Au niveau mondial, le taux moyen est actuellement de 71,58%, ce qui représente 2,4% de plus qu'en 2013. L'Asie du Sud affiche le taux le plus bas (43,98%). Dans cette région, ce sont le Bhoutan (11,89%) et Sri Lanka (13,92%) qui présentent les niveaux les plus faibles. Sans surprise, la figure 26 montre que plus un pays est riche, plus le taux moyen de maîtrise de l'outil informatique par son personnel postal est élevé.

49 Annual Report 2014-2015 (en anglais), India Post, 2015.

50 Can postal networks advance financial inclusion in the Arab world? (en anglais), CGAP ([www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Brief-Can-Postal-Networks-Advance-Financial-Inclusion-in-the-Arab-World-May-2012.pdf](http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Brief-Can-Postal-Networks-Advance-Financial-Inclusion-in-the-Arab-World-May-2012.pdf)), 2012.



Figure 26 – MAÎTRISE DE L'OUTIL INFORMATIQUE PAR LE PERSONNEL POSTAL PAR CATÉGORIE DE REVENU

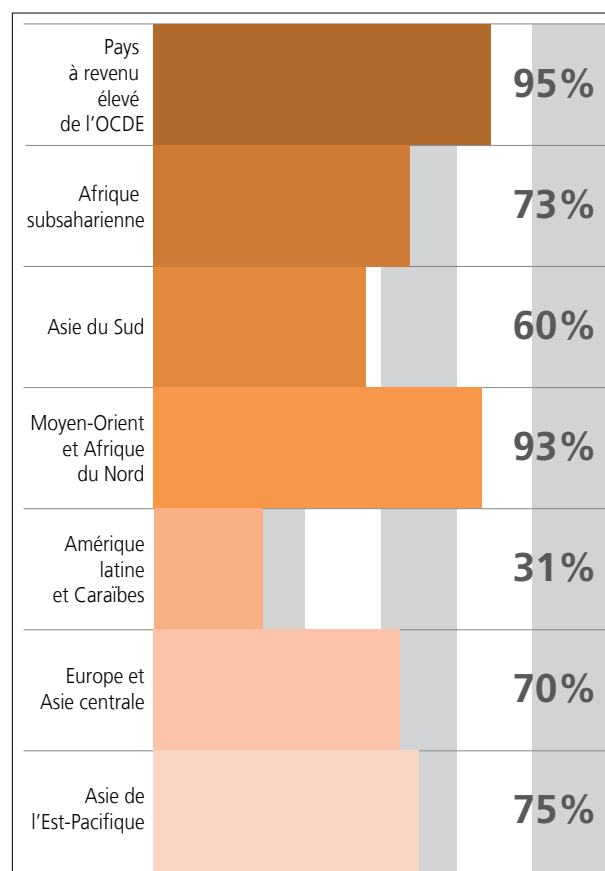


Avec l'utilisation croissante de terminaux de paiement et de dispositifs mobiles pour la réalisation de transactions financières, il serait cependant suffisant pour la majorité des employés postaux affectés au guichet de savoir maîtriser ces technologies plutôt que l'informatique. Cette idée est parfaitement illustrée par l'exemple du Cameroun, où seuls 40% du personnel postal maîtrisent l'outil informatique. La CAMPOST a d'abord mis en place un nouveau système basé sur des terminaux de paiement afin de proposer un service de transferts domestiques sur l'ensemble de son réseau. Depuis le début de 2016, ce système a été remplacé par une version mobile du système IFS de l'UPU, exploité sur tablette et smartphone, qui permet à la CAMPOST d'offrir des services de transferts domestiques et internationaux dans tous ses bureaux de poste. Ce type d'application mobile simple à utiliser permet au personnel qui ne maîtrise pas l'outil informatique de proposer des services financiers digitaux sur l'ensemble du réseau postal. Ce système devrait se développer considérablement au cours des prochaines années, comme le montre l'image 2.

## 2. Formation

Comme le montre la figure 27, les pays à revenu élevé de l'OCDE et de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord figurent au sommet du classement, avec respectivement 95 et 93% de postes formant leur personnel aux services financiers postaux (formation pouvant porter sur les processus internes, les systèmes informatiques, la présentation des produits aux clients, etc.). Les postes des régions Asie de l'Est et Pacifique (75%), Afrique subsaharienne (73%) et Europe et Asie centrale (70%) mettent aussi l'accent sur la formation.

Figure 27 – POURCENTAGE DE POSTES FORMANT LEUR PERSONNEL AUX SERVICES FINANCIERS POSTAUX PAR RÉGION



La région Amérique latine et Caraïbes, en revanche, accuse un retard, comme le montrait déjà la précédente édition du Panorama mondial, avec seulement 31% de postes offrant des formations à leur personnel sur les services financiers. L'une des explications possibles de ce faible taux est que les postes de la région proposent principalement des services de transfert d'argent en partenariat avec des opérateurs de transfert de fonds internationaux. Ces entreprises organisent généralement des sessions de formation pour leurs partenaires, ce qui signifie que, même si la poste n'indique pas avoir formé elle-même son personnel, les employés le sont tout de même. Il convient toutefois de noter que toutes les postes les plus «avancées» de la région pour ce qui est des services financiers (Argentine, Brésil et Pérou) offrent des formations dans ce domaine.

Au niveau mondial, 70% des postes qui proposent des services financiers offrent à leur personnel une formation dans ce domaine. Il s'agit d'une forte progression par rapport au taux observé dans la précédente version du Panorama mondial, qui était de seulement 56%.

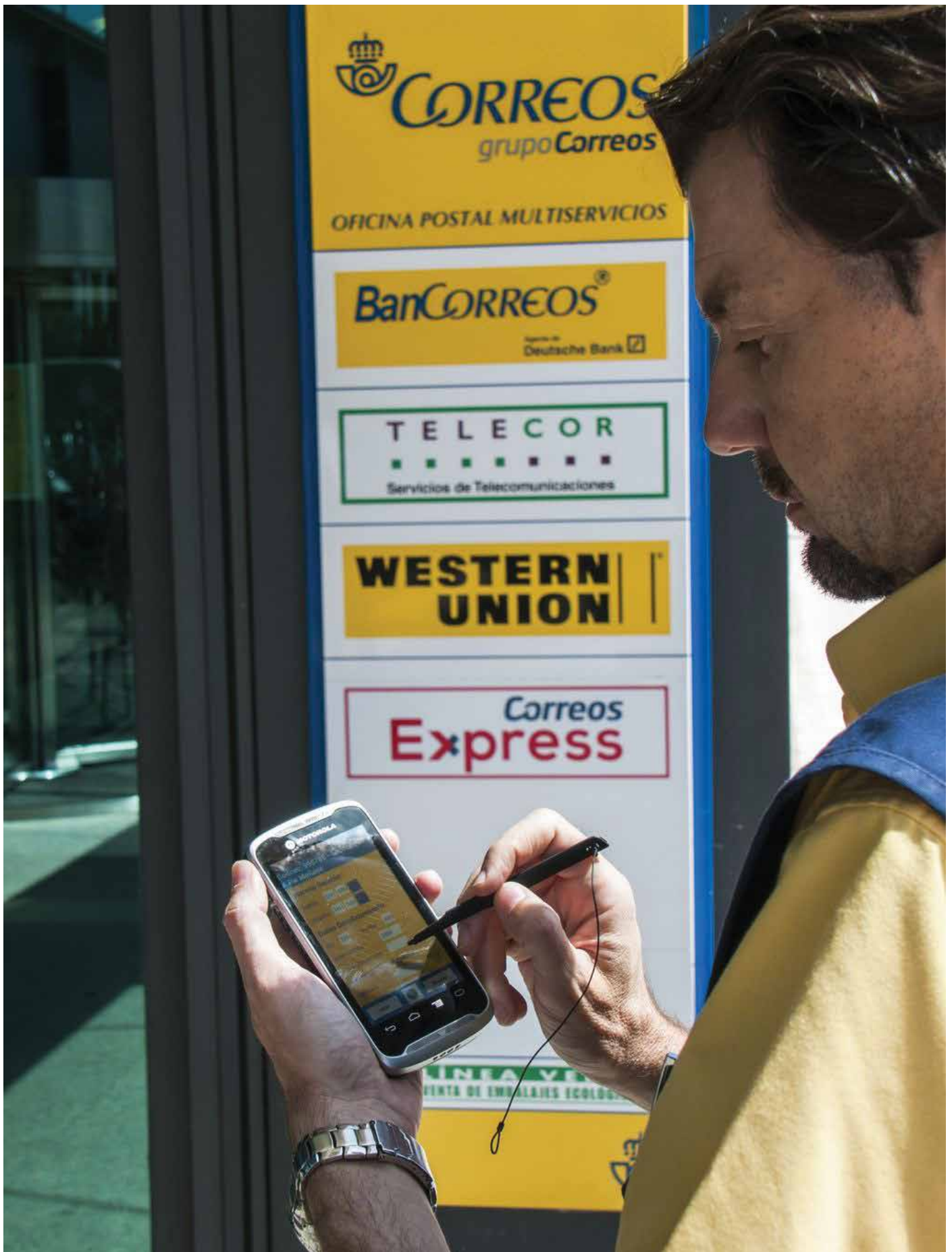


Image 02 – UN EMPLOYÉ DE CORREOS (ESPAGNE) ÉQUIPÉ D'UN DISPOSITIF MOBILE

### 3. Autres questions clés relatives aux ressources humaines

Différents problèmes relatifs aux ressources humaines se posent pour l'ensemble des institutions en cette période de mutation, d'autant plus dans les anciennes administrations publiques. Parmi eux, il convient notamment de citer la résistance au changement, la nécessité d'instaurer une culture de la performance/du résultat et celle de mettre fin à des pratiques de corruption. Nous avons identifié quatre autres questions qui touchent spécifiquement les postes:

#### RÉDUCTION DE LA ROTATION DU PERSONNEL

Si les membres du personnel démissionnent pour accepter un emploi mieux payé (ce qui se produit souvent lorsqu'ils ont suivi une formation), la poste doit embaucher et former de nouveaux employés, procédure à la fois longue et coûteuse. Lorsqu'on est confronté à une clientèle non bancarisée ou sous-bancarisée, la confiance est un facteur très important, et une forte rotation du personnel peut l'éroder.

La rotation du personnel est un problème qui touche de nombreux pays en développement, où les conditions de travail dans le secteur privé sont souvent meilleures que celles qu'offre le secteur public. Les dirigeants de postes doivent donc, dans la mesure du possible, attirer de bons employés et mettre en place des mesures pour les fidéliser. C'est ce qu'a fait ABB, au Maroc, en attirant des banquiers parmi les meilleurs du Maroc avec des salaires équivalents à ceux proposés dans le secteur privé, mais également en leur proposant des postes clés de gestion et en leur permettant de mettre en place une nouvelle culture d'entreprise, à mi-chemin entre la culture traditionnelle du secteur public et celle du secteur privé.

#### INCITATIONS FINANCIÈRES POUR LE PERSONNEL

Lorsque des produits financiers sont intégrés à une nouvelle gamme de services, les opérateurs désignés peuvent envisager d'augmenter les salaires des employés chargés des nouveaux produits. En effet, ces employés auront besoin d'être formés aux services financiers et devront peut-être assumer des responsabilités plus importantes. Pour motiver le personnel, un système d'incitation financière peut être mis en place. Par exemple, suite à la création de nouveaux produits financiers, Bangladesh Post a réussi à entretenir la motivation de son personnel en proposant des commissions à la transaction à ses responsables de bureau de poste. Si les liquidités viennent à manquer et si le responsable d'un bureau de poste en vient à utiliser son argent personnel, il reçoit une commission encore plus importante. Par opposition, lorsque Pakistan Post a lancé un nouveau partenariat avec l'opérateur de réseau mobile Mobilink, aucun système d'incitation financière n'a été mis en place. Par conséquent, le personnel n'a pas été motivé pour apprendre à connaître le nouveau produit, et le succès de l'initiative a été limité (CGAP, 2011)<sup>51</sup>.

Ce point a été très bien compris par les partenaires des postes, comme le montrent de nombreux cas de partenariats fondés sur le modèle 1. Typiquement, les opérateurs de transfert de fonds qui ont conclu un contrat

avec un opérateur désigné ont élaboré des stratégies très proactives pour motiver le personnel des bureaux de poste. Dans plusieurs pays, les équipes commerciales de grands opérateurs de transfert de fonds offrent des petits cadeaux au personnel de guichet des bureaux de poste qui obtiennent les meilleures ventes, parfois même sans que la Direction de la poste en soit informée. Par conséquent, les membres du personnel de celle-ci voudront être affectés à des fonctions qui leur permettront de proposer les produits de l'opérateur de transfert de fonds, qu'ils proposeront beaucoup plus activement que d'autres produits qui pourraient s'avérer plus rentables pour les postes et/ou plus avantageux pour les clients.

#### SERVICE CLIENT

Pour concurrencer les banques, les institutions de microfinance, les coopératives et les autres institutions financières présentes sur le marché des services financiers, il est très important que les opérateurs désignés proposent un service client qui soit irréprochable. En plus de maîtriser l'outil informatique et d'être formé aux services financiers, le personnel postal doit s'efforcer de répondre aux besoins et aux attentes des clients. Comme indiqué dans la dernière édition du Panorama mondial, dans certaines postes, la faible motivation et les bas salaires du personnel ont une influence négative sur le service client. Les postes doivent donc régulièrement évaluer la satisfaction de leurs clients, notamment au moyen de questionnaires. C'est ainsi que procède USPS, par exemple, afin de repérer les points qui peuvent être améliorés (USPS, 2010)<sup>52</sup>.

#### LEADERSHIP INTERNE

Un employé, ou un groupe d'employés, motivé et occupant un poste d'encadrement est souvent à l'origine de la diversification de l'offre de services d'une poste pour y inclure des services financiers ou de la transformation radicale de cette offre de services. Or, pour convertir une simple idée en réussite commerciale, une figure forte est nécessaire. Par exemple, Anass Hour Alami, ancien Directeur général de la poste marocaine et instigateur d'une politique d'inclusion financière postale, a été la force motrice qui a mené à la création de la banque postale ABB<sup>53</sup>.

## CAPACITÉ FINANCIÈRE

Un autre indicateur important de la capacité d'un opérateur désigné à promouvoir l'inclusion financière est sa capacité financière. Cette dernière comporte deux éléments distincts: la capacité de générer des profits et celle d'avoir des liquidités disponibles.

### 1. Résultats financiers

Quand un opérateur désigné est rentable, il possède les ressources nécessaires pour investir dans la modernisation de ses bureaux de poste et le développement de son réseau (taille, densité et connectivité). En outre, il peut attirer des

52 Chapter 4: Customer Programs – Customer Satisfaction Measurement (en anglais), USPS (<https://about.usps.com/strategic-planning/cs09/welcome.htm>), 2010.

53 A. Berthaud, 2013, "Case study No.2 : Morocco : Key success factors for the creation of a postal bank", UPU [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sdownload/caseStudyMoroccoEn.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sdownload/caseStudyMoroccoEn.pdf)

51 C. Bold, Innovation in branchless banking at the Bangladesh Post Office (en anglais), CGAP ([www.cgap.org/blog/innovation-branchless-banking-bangladesh-post-office](http://www.cgap.org/blog/innovation-branchless-banking-bangladesh-post-office)), 2011.

employés qualifiés et se trouve en capacité de les fidéliser en leur offrant de bonnes conditions de travail. Sur le long terme, le réinvestissement des bénéficiaires peut permettre d'améliorer la qualité du service et de répondre aux attentes des clients.

En 2014, 62% des opérateurs désignés pour lesquels des données sont disponibles étaient rentables<sup>54</sup>. Il existe plusieurs explications au fait que certains opérateurs désignés, dans des pays industrialisés comme dans des pays en développement, réalisent des pertes ou aient vu leurs bénéficiaires chuter au cours des dernières années. La première est la forte diminution des envois de courrier traditionnel, qui n'a pas été entièrement compensée par l'augmentation des recettes générées par les colis, lesquelles ont tendance à augmenter avec le développement du commerce électronique. Une autre explication tient à la libéralisation du secteur postal dans certaines parties du monde. En effet, les opérateurs désignés, qui détenaient le monopole des services postaux, sont aujourd'hui confrontés à une concurrence aux niveaux national et international. En Amérique latine par exemple, le marché postal a été libéralisé trop rapidement. Il s'est ainsi retrouvé complètement fragmenté et ne permet donc plus de réaliser des économies d'échelle.

Face à l'accroissement de la concurrence et à la baisse des recettes, les postes pourraient être contraintes de diversifier leurs services si elles veulent assurer leur pérennité. Le cas de Poste Italiane est un excellent exemple d'un opérateur désigné qui a réussi à diversifier son offre commerciale en se concentrant sur les services financiers, dès 2000. Outre ses activités de paiement et d'épargne, la poste a lancé sa propre compagnie d'assurance ainsi que son propre service de transport de fonds<sup>55</sup>. Aujourd'hui, la majeure partie des recettes de Poste Italiane est générée par les services financiers (63% en 2014).

Il est intéressant de constater que de nombreux opérateurs désignés connaissant des difficultés au niveau de leur activité courrier ont été capables de générer des profits grâce aux services financiers. En 2015, les résultats financiers de plusieurs postes de pays de l'OCDE à revenu élevé sont assez révélateurs:

- En Italie, Poste Italiane a obtenu un bénéfice d'exploitation de 880 millions d'EUR (perte d'exploitation de 568 millions d'EUR pour l'activité postale traditionnelle, bénéfice d'exploitation de 930 millions d'EUR pour les services financiers et de 487 millions d'EUR pour l'activité assurance).
- En Nouvelle-Zélande, le bénéfice d'exploitation tiré des services financiers a atteint 132 millions de NZD (dollars néo-zélandais), contre une perte d'exploitation de 3 millions de NZD pour les services de courrier et de logistique. Le bénéfice d'exploitation total obtenu par le groupe a atteint 143 millions de NZD.

Même pour les postes qui ont réussi à maintenir des activités de courrier et de colis rentables, les services financiers représentent une source de profit intéressante. En Suisse, par exemple, PostFinance représente 56% du bénéfice d'exploitation du groupe alors que, en France, la

contribution de la Banque postale au bénéfice d'exploitation du groupe La Poste est d'environ 25%, soit plus ou moins la même que celle de l'activité colis.

## 2. Gestion des liquidités

Pour les postes, la différence entre proposer des services de courrier et de colis et offrir des services financiers est énorme. En ce qui concerne le courrier ou les colis, les clients se rendent au bureau de poste et paient, généralement une petite somme, pour le service. Dans un tel cas, il n'est pas nécessaire que la poste dispose d'une quantité importante de fonds sur place. En revanche, lorsqu'elle propose des services financiers, la plupart des opérations consistent en des dépôts ou des retraits. Les postes qui commencent à proposer des services financiers doivent donc entièrement revoir leurs procédures de gestion des liquidités. Les bureaux de poste doivent disposer de quantités d'espèces importantes sur l'ensemble du réseau afin de permettre aux clients de retirer leur argent. Toute défaillance aurait des conséquences dramatiques sur le niveau de satisfaction et de confiance des clients. Ce phénomène a notamment été observé dans différentes postes subsahariennes, telles que La Poste du Mali. En effet, malgré un potentiel commercial très important, les activités de transfert d'argent de cet opérateur sont à présent marginales, en raison de son incapacité à décaisser les virements internationaux.

Le cas de la poste cubaine, qui a noué un partenariat avec l'opérateur espagnol Correos pour l'offre de services de transfert d'argent de l'Espagne à Cuba, est intéressant. Ce service, lancé en 2011, a connu un rapide succès; mais avec la forte croissance des envois vers Cuba, la poste s'est rapidement retrouvée dans l'incapacité de répondre à la demande des clients, ce qui a terni la popularité du service. Cependant, suite à un accord conclu entre les deux opérateurs en 2012, Correos a commencé à fournir des avances de trésorerie et une assistance technique à la poste cubaine pour lui permettre de mettre en place un système de gestion des liquidités approprié. L'UPU et 10 opérateurs désignés (parmi lesquels les postes cubaine et espagnole) ont également mis en place le système PPS\*Clearing, un outil de compensation et de règlement pour les services postaux de paiement permettant aux postes de réduire de manière significative leurs délais de règlement. Grâce à toutes ces mesures, la poste cubaine a pu améliorer sa gestion des liquidités et constate, depuis 2012, une croissance continue de ses volumes.

La gestion des liquidités est donc d'une importance cruciale pour garantir la satisfaction de la clientèle. Pour les opérateurs désignés qui proposent des services basés sur des comptes, les dépôts des clients sont souvent utilisés afin d'assurer la disponibilité des fonds sur l'ensemble du réseau. Les autres postes, quant à elles, doivent nouer des partenariats et mettre en place une organisation sans faille. La Poste du Bénin, par exemple, a conclu au milieu des années 2000 des partenariats avec des IMF pour la collecte de remboursements de prêts en milieu rural. Les clients de ces IMF déposaient leur argent dans les bureaux de poste ruraux et, à son tour, la poste remboursait ces IMF sur leurs comptes bancaires à Cotonou, contre des frais modiques. Ces partenariats ont permis à l'opérateur de disposer de liquidités sur l'ensemble de son réseau tout en dégagant des recettes supplémentaires.

54 Statistiques postales 2014, UPU, 2015.

55 A. Berthaud, Etude de cas 4: Italie – Facteurs clés de succès pour la modernisation des services financiers postaux (mobile-banking), UPU ([www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/caseStudyItalyFr.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/caseStudyItalyFr.pdf)), 2014.

Figure 28 – NIVEAU D'AUTOMATISATION DE LA GESTION DES LIQUIDITÉS PAR RÉGION

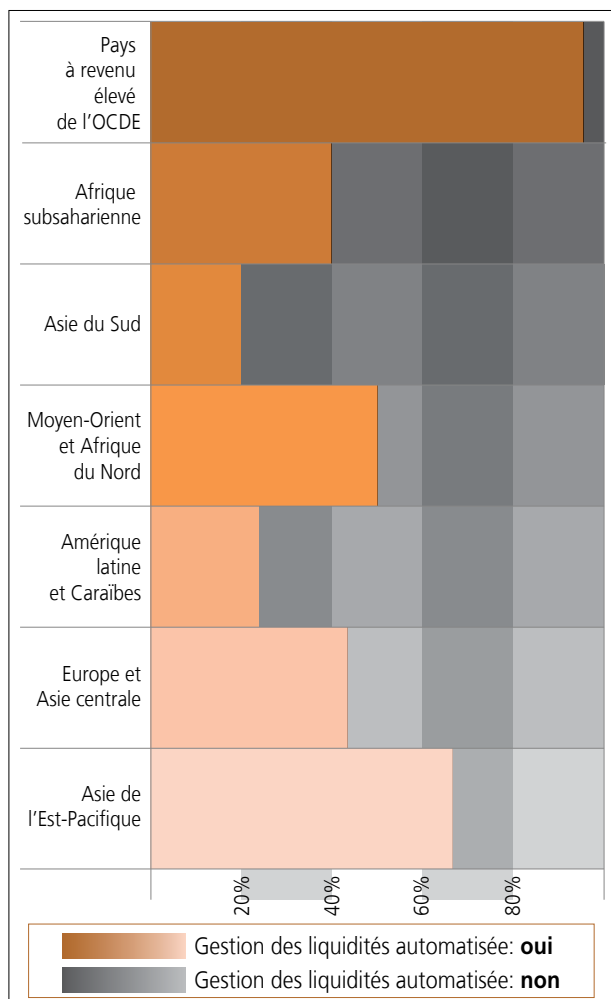
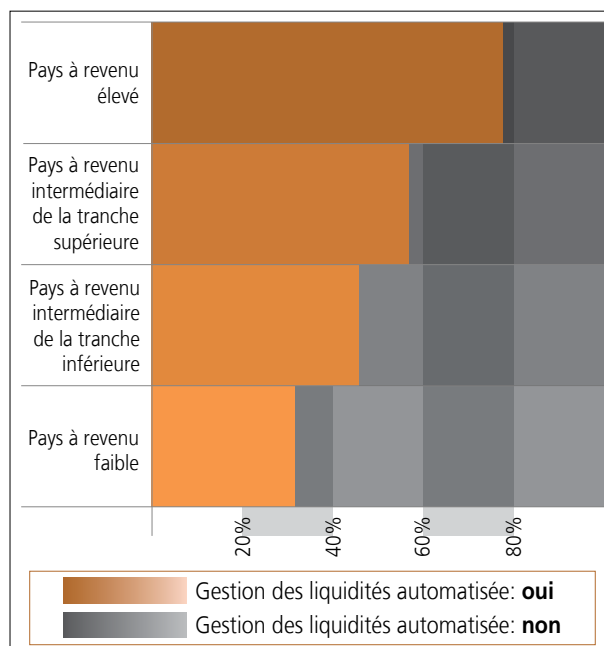


Figure 29 – NIVEAU D'AUTOMATISATION DE LA GESTION DES LIQUIDITÉS PAR CATÉGORIE DE REVENU



**ORGANISATION DE LA GESTION DES LIQUIDITÉS**

Pour gérer efficacement leurs liquidités, les postes peuvent utiliser des outils automatisés sophistiqués de suivi du niveau de liquidités sur le réseau. Elles doivent aussi mettre en place un réseau logistique pour que les espèces puissent être transportées d'un point à un autre si nécessaire. Ces deux points seront développés ci-dessous. Cependant, l'un des prérequis consiste à veiller à ce qu'une organisation fiable soit mise sur pied au sein de la poste, ce qui n'implique pas forcément un coût élevé (voir encadré 2).

**Encadré 2:**

**COMITÉ DE GESTION DES LIQUIDITÉS**

Pour les postes qui effectuent beaucoup d'opérations de dépôt et de retrait, une bonne pratique consiste à créer un comité de gestion des liquidités constitué de représentants du réseau, du département chargé de la trésorerie et du département des services financiers. Ce comité doit se réunir quotidiennement (ou selon les besoins).

A chaque réunion du comité, le représentant du réseau doit s'assurer que chaque bureau de poste dispose de liquidités

suffisantes. Cette démarche peut être effectuée électroniquement, ou par téléphone, si nécessaire. C'est notamment celle qui a été adoptée au Burundi, où il est demandé à tous les responsables de bureau de poste de communiquer leur niveau de liquidités à un bureau régional qui, à son tour, transmet l'information au bureau principal. Les bureaux de poste qui ont un accès à Internet peuvent transmettre leurs informations par courrier électronique, les autres le font par téléphone mobile.

Le représentant du département chargé de la trésorerie doit être informé des disponibilités de la poste sur ses différents comptes bancaires et des paiements importants devant être reçus ou effectués (p. ex. règlement des salaires). Son rôle est également d'assurer la liaison avec les partenaires bancaires lorsque des

retraits d'espèces urgents sont nécessaires.

Le dernier membre du comité, représentant le département des services financiers, doit disposer d'informations sur les transactions financières attendues au cours des jours suivants, surtout celles d'un gros montant (p. ex. versement de pensions de retraites pour le compte du gouvernement).

Lors de ses réunions, le comité analyse tous les éléments susceptibles d'influer sur leur gestion des liquidités et repère les situations pouvant entraîner une pénurie d'espèces. Il prend ensuite les mesures nécessaires pour que cette pénurie ne se produise pas. Ces mesures peuvent comprendre le transfert de fonds d'un bureau de poste à un autre ou des virements/retraits bancaires.

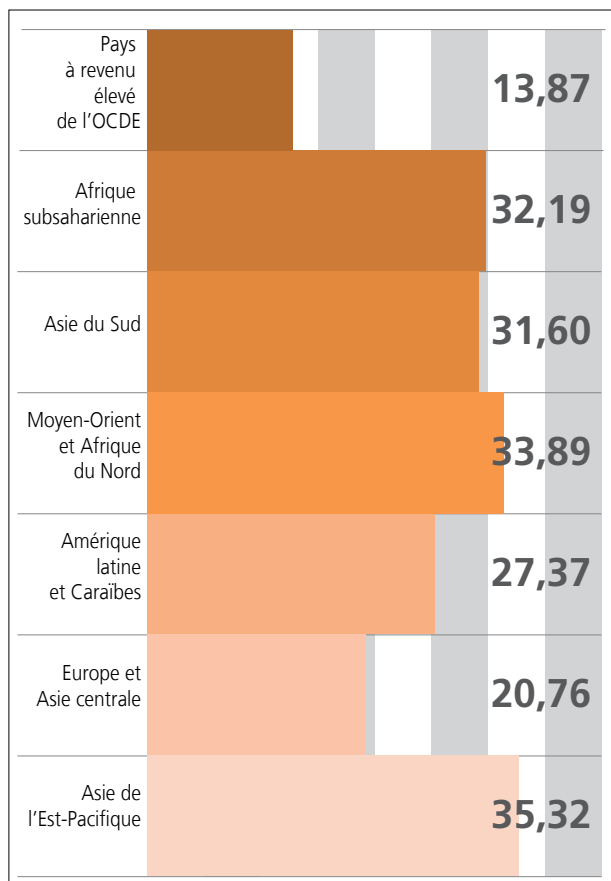
**SYSTÈME AUTOMATISÉ DE GESTION DE LIQUIDITÉS**

Un système automatisé de suivi des liquidités disponibles peut grandement améliorer la gestion des liquidités. Il permet aux postes de repérer les bureaux qui se trouvent en situation de pénurie ou d'excédent de liquidités et de prendre des mesures correctives. Un système automatisé peut également utiliser les données passées pour anticiper les besoins de liquidités afin d'éviter les ruptures. Les figures 28 et 29 montrent que la gestion automatisée des liquidités dépend fortement du niveau de revenu: 67% des opérateurs désignés des pays à revenu élevé ont mis en place un tel système, contre seulement 28% des pays à revenu faible. Du point de vue des régions, les pays de l'OCDE à revenu élevé se classent en tête (95%), alors que les régions Amérique latine et Caraïbes et Asie du Sud sont en queue de peloton (24 et 20%, respectivement).

**TRANSPORT D'ESPÈCES**

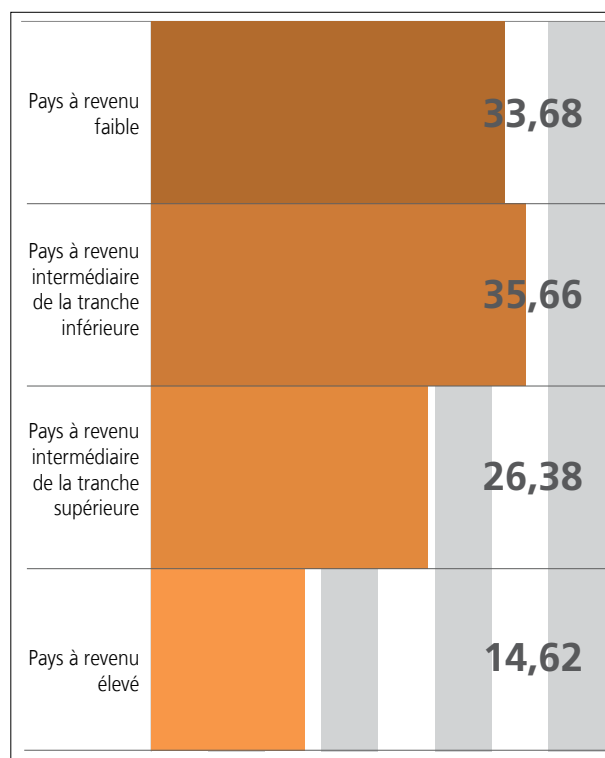
Lorsque l'opérateur désigné repère un bureau en situation de pénurie ou d'excédent de liquidités, des espèces doivent être acheminées vers ce bureau, ou de celui-ci vers un autre bureau. Le temps nécessaire au transport d'espèces vers des zones rurales peut servir d'indicateur pour évaluer l'efficacité de celui-ci. Bien entendu, il s'agit seulement d'un indicateur, car on ne peut pas comparer la situation du Liechtenstein, par exemple, où la poste compte 12 bureaux pour une superficie totale de 160 km<sup>2</sup>, avec celle de la Russie (Fédération de), où la poste compte 40 000 bureaux pour une superficie totale de 17 075 400 km<sup>2</sup>.

Figure 30 – **DÉLAI MOYEN POUR TRANSPORTER DES ESPÈCES VERS UN PETIT BUREAU RURAL PAR RÉGION**



Aujourd'hui, la moyenne mondiale est d'environ vingt-sept heures, comme c'était déjà le cas pour le précédent Panorama mondial. La figure 30 montre que les pays à revenu élevé de l'OCDE obtiennent le meilleur résultat dans ce domaine, suivis des régions Europe et Asie centrale et Amérique latine et Caraïbes. En Asie de l'Est et Pacifique, en moyenne, il faut compter une journée et demie pour acheminer des espèces vers une agence postale, ce qui place cette région en queue du classement. Comme dans le précédent Panorama mondial, les Iles Salomon (168 heures) constituent un cas particulier dont le résultat pèse négativement sur la moyenne régionale. La figure 31 s'intéresse au délai moyen nécessaire pour transporter des espèces par niveau de revenu. En toute logique, les pays à revenu élevé affichent le délai le plus court (moins de quinze heures), alors que les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et faible ont besoin de plus de trente heures. L'une des raisons qui expliquent cette différence est que le manque d'infrastructures des pays en développement complique le transport. Une autre explication possible est que les ruptures de liquidités ne sont pas surveillées correctement et sont parfois constatées très tardivement.

Figure 31 – **DÉLAI MOYEN POUR TRANSPORTER DES ESPÈCES VERS UN PETIT BUREAU RURAL PAR CATÉGORIE DE REVENU**



**CONFIANCE**

De nombreuses personnes ont une grande confiance en la poste, ce qui peut constituer un atout important. Bien que la confiance soit un facteur généralement difficile à mesurer, nous disposons de plusieurs indicateurs qui montrent que la poste continue d'être l'une des institutions qui inspirent le plus confiance. Pour élaborer la précédente version du Panorama mondial, nous avons utilisé des données du Forum économique mondial datant de 2010 qui montraient que les niveaux de confiance étaient particulièrement élevés dans les pays à revenu élevé de l'OCDE, la région Europe et Asie centrale et certains pays d'Asie de l'Est.

Malheureusement, nous n'avons pas pu trouver d'étude plus récente; néanmoins, certains éléments portent à croire que la situation est toujours plus ou moins la même. Bien qu'il y ait de rares exceptions, les postes sont généralement considérées comme fiables et, dans certains pays, cette fiabilité atteint des niveaux extrêmement élevés. Au Brésil, par exemple, la poste est considérée comme l'institution à laquelle la population se fie le plus dans le pays, loin devant l'armée et l'Eglise<sup>56</sup>. En Amérique (Etats-Unis), l'institut d'enquête Pew a publié en 2015 un sondage montrant qu'USPS était l'agence fédérale à laquelle la population faisait le plus confiance dans le pays, avec 84% de réponses favorables, l'agence classée deuxième étant le service des Parcs Nationaux, avec 75% de réponses favorables<sup>57</sup>. La confiance portée à USPS n'est pas récente. En effet, lorsque la banque postale américaine a été créée en 1913, Carter B. Keene, inspecteur en chef des postes, a déclaré à propos de cette nouvelle activité: *«Il ne s'agit pas d'une activité accessoire censée rapporter de l'argent à la poste(...). Son but est beaucoup plus noble et important (...). Grâce à elle, l'épargne vient à ceux qui vivent dans des régions reculées et la possibilité de placer son argent en sécurité est offerte à ceux qui ont une confiance absolue en notre gouvernement, plus qu'en n'importe quelle autre institution»*<sup>58</sup>.

La confiance est quelque chose de très important lorsqu'on propose des services financiers à des personnes qui ont été non bancarisées ou sous-bancarisées pendant une grande partie de leur vie. Le niveau de confiance porté par des clients à une institution bancaire a toujours été corrélé à la réussite ou à l'échec de ses services. Les membres du personnel postal, qui nouent généralement des liens très étroits dans la région où ils travaillent, contribuent largement à ce que les clients se sentent à l'aise. En outre, pour de nombreux clients ayant des revenus faibles, les bureaux de poste sont beaucoup moins intimidants que les banques. On peut ajouter à cela que, contrairement aux banques, la plupart des postes souhaitent travailler avec tous les clients, quel que soit leur niveau de revenu.

En effet, les postes sont très efficaces lorsqu'il s'agit de toucher les publics négligés par les autres institutions financières (les femmes, les clients à faible revenu, les clients de l'économie informelle, etc.). La plupart des postes proposant des comptes courants ou d'épargne n'exigent pas de montant minimal pour l'ouverture de ces comptes, ou une somme très faible; dans certains pays, elles ont même une obligation de service public qui consiste à accepter les personnes non bancarisées. C'est notamment le cas en France, où la Banque postale est tenue d'ouvrir gratuitement un compte à toute personne qui en fait la demande.

Tout cela montre que, dans de nombreux pays, les postes ont un avantage significatif sur les autres institutions pour ce qui est de la perception par la population. Elles se doivent donc de cultiver cette confiance si elles veulent réussir dans le domaine de l'inclusion financière.

56 Quatorzième édition de l'étude de Marcas de Confiança (Marques de confiance) (en portugais), Readers' Digest/IBOPE, ([www.selecoes.com.br/marcasdeconfianca](http://www.selecoes.com.br/marcasdeconfianca)), mai 2016

57 Beyond Distrust: How Americans View Their Government (en anglais), Pew Research Center ([www.people-press.org/2015/11/23/4-ratings-of-federal-agencies-congress-and-the-supreme-court/](http://www.people-press.org/2015/11/23/4-ratings-of-federal-agencies-congress-and-the-supreme-court/)), 2015

58 M. Baradaran, How the Other Half Banks: Exclusion, Exploitation, and the Threat to Democracy (en anglais), Harvard University Press, 2015.

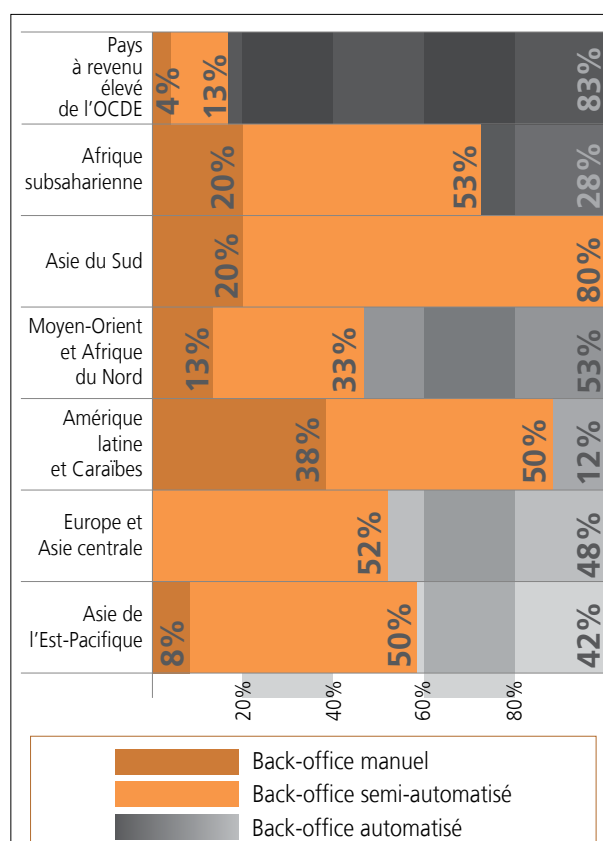
## DIGITALISATION DES PROCESSUS

### 1. Automatisation (informatique)

Il y a deux raisons pour lesquelles les postes devraient se concentrer sur l'offre de services financiers digitaux. Premièrement, cela est indispensable si elles veulent proposer leurs services à grande échelle et de manière abordable pour les clients à faible revenu. Par ailleurs, la digitalisation est également une obligation pour pouvoir rivaliser avec les autres prestataires de services financiers. Pour cela, il est nécessaire d'une part d'abandonner les services sur support papier pour passer à l'électronique. Il faut également moderniser le back-office.

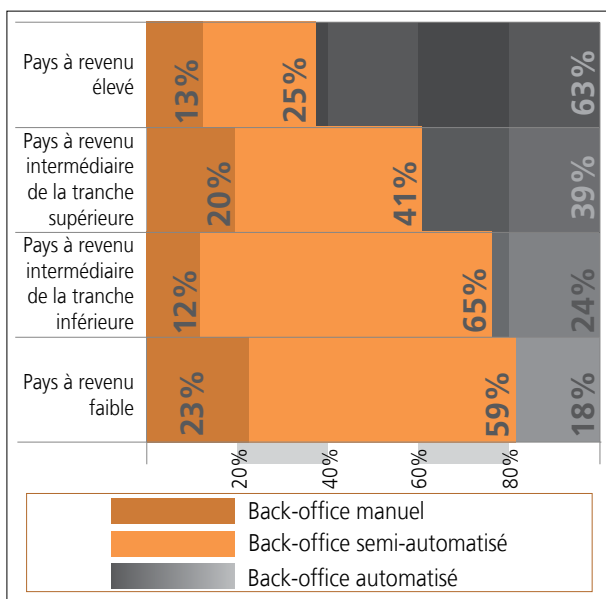
Comme le montre la figure 32, 83% des postes des pays à revenu élevé de l'OCDE possèdent déjà un back-office entièrement automatisé. En revanche, dans la région Amérique latine et Caraïbes, la situation est plus préoccupante: 38% des postes ont indiqué que les opérations de back-office pour les services financiers se faisaient manuellement. Ce faible taux est lié au fait que de nombreux opérateurs de la région, notamment aux Caraïbes, n'ont jusqu'à présent pas accordé beaucoup d'importance au développement des services financiers. Les investissements visant à automatiser les services ont donc été faibles. Dans les pays d'Afrique subsaharienne, où de nombreuses postes ont placé les services financiers parmi leurs priorités, les résultats sont bien meilleurs: 28% des opérateurs ont un back-office automatisé et 53% possèdent un système semi-automatisé. La figure 33 montre que, en toute logique, les postes des pays à revenu élevé présentent un niveau d'automatisation beaucoup plus élevé que celles des pays en développement.

Figure 32 – NIVEAU D'AUTOMATISATION DU BACK-OFFICE PAR RÉGION



77% des opérateurs désignés qui ont répondu à notre questionnaire ont mis en place un système de gestion de l'information pour leurs services financiers postaux. Dans la dernière édition du Panorama mondial, seulement 63% des postes avaient déclaré posséder un tel système, ce qui montre qu'une nette amélioration s'est opérée au cours des trois dernières années. Plusieurs exemples de postes ayant lancé de nouveaux systèmes ont été rapportés, notamment celui de la CAMPOST, au Cameroun, qui a inauguré son nouveau système bancaire centralisé en 2016, ou celui de La Poste du Bénin, qui a adopté un nouveau système de gestion de l'information pour ses services financiers en 2015. La figure 34 montre que le pourcentage de postes de pays industrialisés dotés d'un système de gestion de l'information pour leurs services financiers (79%) est comparable à celui des pays en développement (76%). Il s'agit d'une évolution positive, puisque l'écart était beaucoup plus important (plus de 20 points) lors de la précédente édition du Panorama mondial. Cela montre que, partout dans le monde, les postes ont bien compris, quel que soit leur niveau de développement, que la digitalisation et l'automatisation étaient cruciales pour proposer des services financiers avec succès.

Figure 33 – NIVEAU D'AUTOMATISATION DU BACK-OFFICE PAR CATÉGORIE DE REVENU

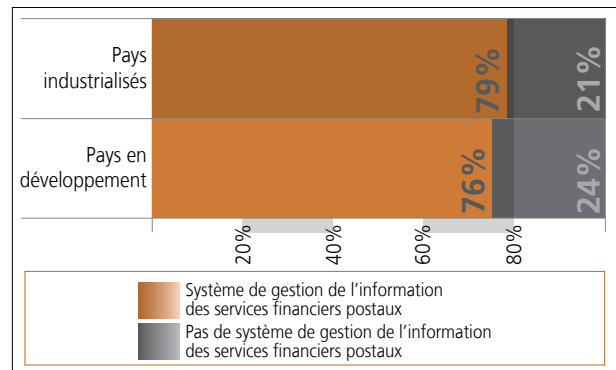


## 2. Intégration des processus

Toutes les opérations postales suivent généralement un certain nombre de processus. Or, pour réussir dans le domaine des services financiers, les postes doivent veiller à ce que ces processus soient entièrement formalisés et, autant que possible, automatisés et intégrés.

Pour ce faire, il est crucial qu'elles utilisent au maximum les nouvelles technologies de l'information. Il est également important que, dans la mesure du possible, les postes (sauf peut-être les grandes institutions dotées de fortes capacités informatiques) essaient d'utiliser des outils standardisés régulièrement mis à jour par leurs développeurs et pouvant être facilement intégrés à d'autres systèmes. La CAMPOST a choisi d'adopter cette approche entre 2014 et 2016. Auparavant, l'opérateur travaillait avec un partenaire privé

Figure 34– SYSTÈMES DE GESTION DE L'INFORMATION POUR LES SERVICES FINANCIERS POSTAUX PAR CATÉGORIE DE REVENU



pour la prestation de services de transfert domestique au moyen de terminaux de paiement électroniques, utilisait le système IFS de l'UPU pour les transferts internationaux et possédait un vieux système informatique exploitant différentes applications incompatibles entre elles. La CAMPOST a donc décidé de passer à un système bancaire centralisé intégrant l'ensemble de ses applications pour les services financiers et d'utiliser un système unique (IFS) pour tous les services de transfert d'argent (domestiques et internationaux). Ce nouveau système permet d'exécuter et de suivre toutes les transactions, ce qui facilite la prestation des différents services par le personnel postal, ainsi que les contrôles et les audits. Il permet également à la poste d'intégrer facilement les services d'autres prestataires et d'établir des partenariats avec d'autres entités équipées de systèmes informatiques standard.

## GESTION DES RISQUES

La gestion des risques recouvre l'ensemble des politiques et activités destinées à faire en sorte que les risques soient identifiés, évalués et contrôlés, puis surveillés et signalés. La gestion des risques est essentielle pour les postes qui veulent faire de leurs services financiers une réussite.

### CONTRÔLES INTERNES

Toutes les postes ont mis en place des contrôles internes pour leurs activités traditionnelles. Néanmoins, dans certains cas, ces contrôles ont été imaginés pour des processus régissant des services basés sur des supports papier et n'ont pas été mis à jour depuis longtemps. Lorsqu'une poste propose des services financiers, les risques auxquels elle s'expose sont plus grands que ceux liés aux services de courrier ou de colis. Elle doit donc mettre en place une structure dans laquelle tous les processus sont formalisés et où plusieurs niveaux de contrôle sont mis en œuvre (au niveau des bureaux de poste comme au niveau central), et l'ensemble de la chaîne doit être régulièrement audité.

Cette question était l'un des thèmes prioritaires d'un projet mené entre 2013 et 2016 par l'UPU et Positive Planet en Afrique centrale et de l'Ouest. Une assistance technique a été fournie à huit opérateurs désignés de la région, de sorte que chacun d'eux puisse mettre en place des contrôles adaptés pour leurs services de transfert d'argent à la fin



du projet. Un ou deux audits externes ont été menés au niveau de chaque poste, dont les conclusions ont été communiquées à sa direction. Sept de ces postes ont ensuite bénéficié d'une assistance technique pour formaliser et analyser leurs processus, après quoi des auditeurs nationaux ont été formés à la vérification régulière de la bonne mise en œuvre de tous ces processus. Ce projet a eu une incidence positive sur la qualité du service et devrait également contribuer à réduire la fraude et les erreurs.

Par ailleurs, il est utile d'ajouter que, pour les postes proposant des prêts, la gestion des risques prend une autre signification. Dans un tel cas, des procédures encadrant l'attribution de prêt et leur remboursement devront être mises en œuvre pour protéger les actifs de la poste contre le défaut de paiement.

## DISPOSITIFS DE SÉCURITÉ

Lorsque les postes ne proposent que des services de courrier et de colis, elles n'ont pas besoin de disposer d'une grande quantité d'espèces dans leurs bureaux. En revanche, lorsqu'elles offrent des services financiers, leurs besoins en liquidités plus importants justifient de renforcer la sécurité.

Notre questionnaire sur l'inclusion financière postale comportait une question sur ce sujet, à laquelle chaque opérateur désigné devait répondre en indiquant le nombre de ses bureaux de poste équipés de dispositifs de sécurité (personnel de sécurité, coffres-forts, caméras de vidéosurveillance, alarmes, etc.). Il se trouve qu'une grande partie des opérateurs qui ont participé au questionnaire n'ont pas répondu à cette question ou ont demandé à ce que leur réponse reste confidentielle. Par conséquent, même si nous disposons de données, nous ne les avons utilisées que pour calculer l'indice de capacité d'inclusion financière (v. section IV), mais n'avons pas établi d'indicateur spécifique sur la sécurité.

Il convient toutefois de rappeler un certain nombre d'éléments importants en ce qui concerne la sécurité. L'un d'eux est que tous les bureaux de poste doivent disposer d'un coffre-fort. Ce coffre ne doit pas être transportable; au contraire, il doit être fixé à demeure, dans une pièce (ou une partie d'une pièce) que les clients ne voient pas et à laquelle ils ne peuvent pas accéder. Les fenêtres ouvrant sur l'extérieur doivent être sécurisées, de même que les entrées. En outre, en fonction des ressources disponibles et de la situation du pays en matière de sécurité, du personnel de sécurité, des caméras de vidéosurveillance et des alarmes peuvent s'avérer nécessaires.

Ne pas mettre en place ces mesures de sécurité de base peut mettre en danger la vie du personnel postal, représenter un énorme risque financier et menacer la réputation de l'opérateur. Les opérateurs désignés qui n'ont pas encore adopté ces mesures doivent envisager de le faire en priorité.

## LUTTE CONTRE LE BLANCHIMENT DE CAPITAUX ET LE FINANCEMENT DU TERRORISME

Pour ce qui est de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT), 70% des opérateurs désignés ont mis en place un programme. Ce chiffre est meilleur que celui de 2013 (62%), en raison notamment des actions menées par l'UPU en partenariat avec la Banque mondiale (2011/2012) et avec PlaNet Finance (aujourd'hui devenue Positive Planet) entre 2013

et 2016, dans les deux cas avec l'appui financier de l'Union européenne. Une assistance technique a été apportée à 11 pays pour les aider à résoudre différents problèmes liés à la prestation de services de transfert d'argent, notamment l'élaboration de programmes de LBC/FT.

Dans l'ensemble, les postes sont encore en retard par rapport aux banques sur ce point important. Cette situation s'explique parfois par le fait que les postes ne sont pas supervisées par des autorités de réglementation bancaire et ne se sentent donc pas contraintes d'appliquer ce qu'elles considèrent comme des règles bancaires. Cependant, il convient de rappeler que, même pour les services postaux de paiement, l'Arrangement de l'UPU concernant les services postaux de paiement et son Règlement prévoient que les postes observent toutes les réglementations nationales et internationales en matière de LBC/FT.

# APPUI DES AUTORITÉS PUBLIQUES

Dans les sections précédentes, nous avons insisté sur le fait que la capacité est un facteur très important pour la prestation de services financiers. Néanmoins, la volonté de favoriser l'inclusion financière joue un rôle tout aussi important. Cette volonté n'est pas nouvelle pour les postes, puisque la plupart d'entre elles se sont traditionnellement vu assigner une mission de service public. Aujourd'hui, les postes ont un double objectif, à savoir celui d'être rentables et de poursuivre un but social. Mais le fait est qu'elles ne pourront pas atteindre ces objectifs sans l'aide des pouvoirs publics.

## 1. Appui du gouvernement

La mobilisation du réseau postal par les gouvernements pour collecter l'épargne et offrir des services financiers au plus grand nombre n'a rien de nouveau. En Amérique (États-Unis), par exemple, le Président Taft, qui avait approuvé la création de la Banque postale américaine en 1910, avait «le sentiment que ces banques postales attireraient les personnes les plus pauvres des États-Unis et les encourageraient à épargner auprès d'elles».<sup>59</sup>

Plus récemment, plusieurs gouvernements ont mis en œuvre des politiques publiques volontaristes visant à favoriser l'inclusion financière au travers du réseau postal. C'est notamment le cas au Brésil, où le Gouvernement a promu un ensemble de politiques à la fin des années 90 pour faire de son réseau postal un important levier de développement socioéconomique. Cet ensemble de politiques comprenait le programme *Exporta Fácil*, qui visait à simplifier les procédures d'exportation pour les microentreprises et les petites et moyennes entreprises (MPME) en utilisant l'infrastructure postale dans les zones rurales et moins développées du pays<sup>60</sup>. Un autre programme a consisté à renforcer le statut d'agent bancaire créé en 1973 par l'adoption, en 1999, d'une nouvelle résolution qui a élargi l'éventail des services qu'un agent peut proposer.

59 Postal Bank Bill Accepted by Senate (en anglais), The New York Times, 23 juin 1910.

60 Ministère de la communication du Brésil et UPU, janvier 2011, *Exporta Fácil in South America, Postal export project for micro, small and medium enterprises* (en anglais), OCDE ([www.oecd.org/aidfortrade/47086606.pdf](http://www.oecd.org/aidfortrade/47086606.pdf)).

Le Gouvernement considérait Correios, la poste brésilienne, comme l'un des principaux réseaux d'agents susceptibles d'être utilisés par les banques pour améliorer l'accès aux services financiers sur l'ensemble du territoire. Toutefois, la loi postale, votée en 1969 et amendée en 1978, limitait le spectre des services pouvant être proposés par la poste. Le Ministère de la communication, convaincu de l'effet positif qu'aurait un partenariat entre la poste et une banque, a autorisé Correios à proposer des services bancaires en tant qu'agent, ce qui a permis à l'opérateur de nouer des contacts avec des partenaires potentiels. Bien entendu, cette initiative est l'un des exemples d'inclusion financière postale les plus réussis, puisque l'opérateur brésilien a commencé à offrir des services bancaires dans 95% des municipalités du pays en l'espace de trois ans environ.

**2. Appui de la Banque centrale**

Au Nigéria, le Ministère de la communication est également un fervent partisan de l'utilisation du réseau de Nipost pour offrir des services financiers. Cependant, il n'aurait pas pu obtenir le moindre résultat sans l'appui de la Banque centrale du Nigéria (CBN), qui a pris l'initiative de promouvoir l'inclusion financière dans le pays. La CBN a adopté plusieurs politiques en lien avec cette question et a mis l'accent sur les services financiers mobiles. En concertation avec le Ministère de la communication, elle a identifié le réseau postal comme un excellent réseau pour la fourniture de services de dépôt/retrait pour le compte des opérateurs de services financiers mobiles. Même si le projet n'en est qu'à ses débuts, les autorités nigérianes pensent que Nipost pourrait devenir un acteur de premier plan dans l'écosystème des services financiers mobiles dans le pays.

## CADRE LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE

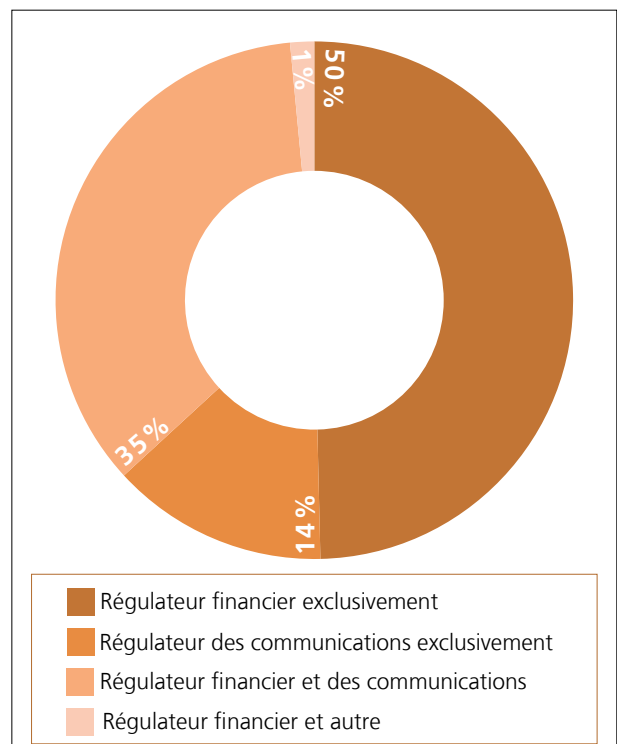
Parmi les autres facteurs de réussite importants pour les postes se trouve le cadre législatif et réglementaire, qui détermine si un opérateur désigné peut proposer des services financiers, quels types de produits et de quelle manière (p. ex. par le biais d'un partenariat). Ce cadre permet aussi de déterminer le modèle d'affaires que la poste pourra suivre.

**1. Contrôle/supervision**

91% des opérateurs désignés qui ont répondu à notre questionnaire ont déclaré que leurs services financiers étaient réglementés. Concernant les organismes de tutelle, la figure 35 montre que la moitié des opérateurs qui ont répondu au questionnaire sont réglementés exclusivement par des entités financières (p. ex. banque centrale, Ministère des finances, commission bancaire). Une autre grande partie d'entre eux (35%) ont indiqué être réglementés à la fois par le régulateur financier et un régulateur du secteur des communications, qui peut inclure le ministère de la Communication (ou le ministère chargé des affaires postales) et/ou le régulateur des postes et de la communication. Cette situation peut donner lieu à des problèmes de coordination si les responsabilités de chaque entité ne sont pas explicitement définies.

Le troisième groupe, qui représente 14% des postes, est réglementé exclusivement par des régulateurs du secteur des communications. Cette situation comporte des risques, car la réglementation et la supervision des services financiers sont très différentes de celles des services postaux et nécessitent des compétences spécifiques. Pour une réglementation et une supervision appropriées, il est fortement recommandé d'établir une communication directe entre le régulateur des communications et l'entité de supervision financière, afin de garantir un niveau minimal de contrôle. Toutefois, dans l'ensemble, une amélioration notable est constatée depuis la dernière édition du Panorama mondial, dans lequel il était indiqué que 36% des postes réglementées n'étaient pas du tout en lien avec leur régulateur/superviseur financier.

Figure 35 – RÉGLEMENTATION DES SERVICES FINANCIERS OFFERTS PAR LES POSTES



Il arrive de plus en plus fréquemment que les postes elles-mêmes sollicitent les banques centrales et les autorités financières pour s'assurer qu'elles ont les mêmes possibilités que les autres institutions financières. C'est notamment ce qui s'est passé au sein de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique de l'Ouest, où de nombreux opérateurs désignés ont contacté la Banque centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO) pour s'assurer qu'ils avaient le droit d'émettre de la monnaie électronique, comme les autres institutions financières. Suite à cela, la BCEAO a adopté une démarche plus proactive envers les postes et les inclut progressivement dans ses activités.

Certaines postes considèrent peut-être qu'il est préférable de rester hors du champ de compétence des superviseurs financiers, mais une telle démarche devrait au final leur permettre de renforcer leurs contrôles internes et leurs processus de gestion des risques tout en s'ouvrant à de nouvelles opportunités.

Par ailleurs, de nombreux organismes de réglementation bancaire s'ouvrent aussi à des institutions financières

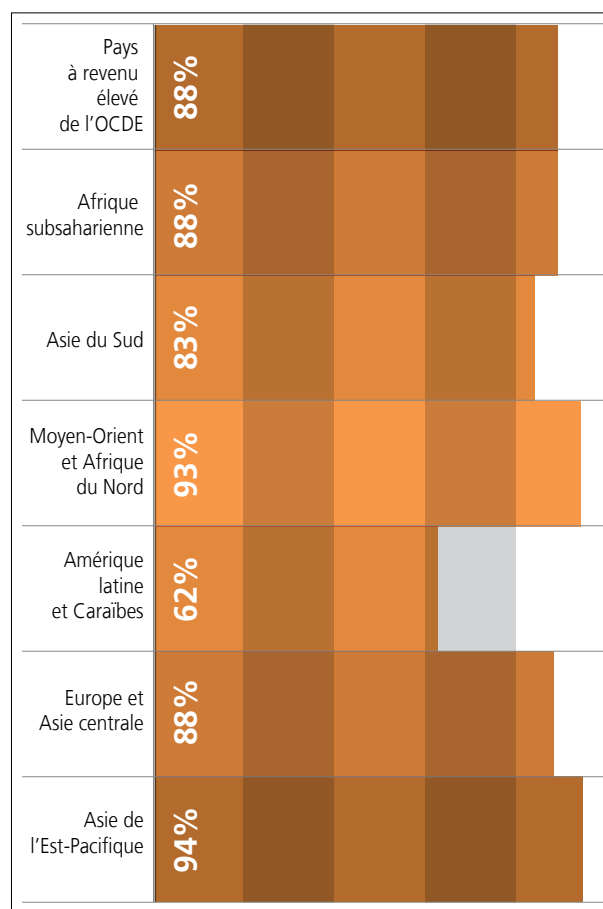
non bancaires et commencent à délivrer des agréments bancaires «allégés». En 2015, dans l'optique de favoriser l'inclusion financière, la Banque centrale indienne a sélectionné 11 institutions, parmi lesquelles India Post, pour devenir des «banques de paiement». Grâce à cela, la poste pourra renforcer son offre de services de dépôt et de paiement, même si elle ne sera pas encore autorisée à proposer des prêts directement à ses clients (pour le faire, elle devra nouer un partenariat avec une banque à part entière). Ce modèle constitue une approche innovante que davantage de postes pourraient suivre afin d'élargir leur offre de services financiers.

## 2. Agents pour d'autres prestataires de services financiers

Pour proposer des services financiers, les opérateurs désignés ont deux options. Ils peuvent soit développer leurs propres services (s'ils ont la capacité et la volonté de le faire), soit nouer un partenariat avec un prestataire de services financiers pour proposer ses services en tant qu'agent. 76% des postes qui proposent des services financiers (139 sur 183) ont conclu au moins un partenariat avec une banque, un opérateur de services financiers mobiles, un opérateur de transferts de fonds, une IMF, une compagnie d'assurance ou une autre institution financière non bancaire pour proposer des services en son nom. Toutefois, pour qu'elles puissent le faire, il est essentiel qu'un cadre réglementaire favorable soit mis en place.

La figure 36 montre comment les postes perçoivent leur cadre législatif, et plus précisément la possibilité pour elles de jouer le rôle d'agent pour un prestataire de services financiers. Sur l'ensemble des opérateurs, 84% ont répondu qu'ils avaient la possibilité de nouer ce type de partenariats. Tous les groupes géographiques se situent dans la tranche des 80 à 90%, à l'exception de la région Amérique latine et Caraïbes, où seulement 62% des postes sont autorisées à établir de tels partenariats. Ce taux plus faible est probablement lié au fait que les postes de la région sont moins impliquées dans les services financiers, plutôt que le reflet d'une tentative délibérée des régulateurs de les empêcher de s'investir dans ce domaine. Une fois de plus, ces chiffres montrent qu'il est important que les postes échantillon échangent activement avec les organismes de réglementation des services financiers.

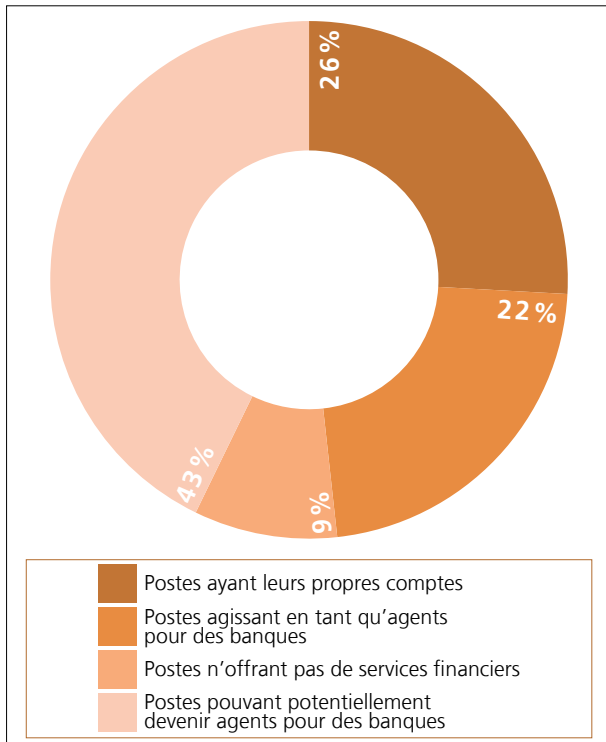
Figure 36 – PERCEPTION PAR LES OPÉRATEURS DÉSIGNÉS DE LEUR CADRE LÉGISLATIF PAR RÉGION  
(Votre législation vous autorise-t-elle à jouer le rôle d'agent pour un prestataire de services financiers?)



Le modèle de l'agent bancaire, dans le cadre duquel une banque est autorisée à établir un partenariat avec une institution non bancaire (poste, pharmacie, supermarché, station essence, etc.) pour la distribution de ses produits (épargne, prêts, etc.), est un modèle de partenariat spécifique. Ce modèle varie selon les pays; les agents sont autorisés à exécuter différents types de services, allant du dépôt/retrait à l'ouverture de comptes, en passant par l'examen de demandes de prêt et les services de conseil client.

Notre étude montre que 89% des postes croient qu'il existe dans leur pays des directives relatives aux agents bancaires (ce qui ne veut pas dire que les postes sont explicitement autorisées par ces directives à endosser ce rôle). Cependant, un relativement petit pourcentage de postes sont les agents d'une banque. Comme le montre la figure 37, si l'on exclut les postes qui offrent déjà leurs propres services de comptes (et pourraient ne pas souhaiter proposer les produits d'une banque concurrente) et celles qui ne proposent pas du tout de services financiers (et ne sont peut-être pas intéressées par l'ajout de ce type de services à leur portefeuille), 43% des postes de notre échantillon pourraient potentiellement jouer le rôle d'agent pour une banque, sous réserve que leur cadre législatif les y autorise.

Figure 37 – POURCENTAGE DE POSTES QUI POURRAIENT JOUER LE RÔLE D'AGENT POUR UNE BANQUE

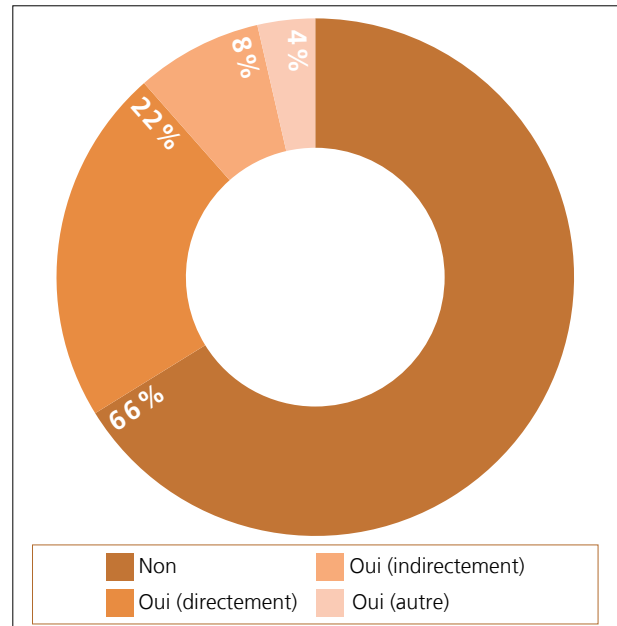


La différence entre le nombre de pays disposant de directives relatives aux agents bancaires et le nombre de postes qui pourraient potentiellement devenir des agents montre bien que les opérateurs désignés devraient se montrer plus proactifs dans ce domaine. Ils devraient notamment se rapprocher de leurs régulateurs pour s'assurer qu'ils sont inclus dans les directives relatives aux agents bancaires. Les postes devraient aussi faire en sorte d'être plus attractives pour les banques en travaillant par exemple à l'amélioration de la connectivité des bureaux de poste et à la formation de leur personnel.

### 3. Accès aux systèmes nationaux de paiement de détail

Afin de faciliter la prestation de services financiers et de proposer de meilleurs services aux clients, les postes devraient avoir accès à l'infrastructure de paiement de détail du pays. Toutefois, comme le montre la figure 38, 66% des postes offrant des services financiers n'ont pas accès à cette infrastructure. Pour les postes qui ne proposent que des services de transfert d'argent ou de paiement de factures, cela ne pose pas vraiment de problème. En revanche, celles qui proposent des services basés sur des comptes ne devraient pas fonctionner en circuit fermé et devraient être reliées à l'infrastructure de paiement nationale. Or 42% des postes qui proposent des comptes courants ou d'épargne dans le cadre du modèle 4 (sans agrément de la banque centrale) n'ont pas accès au système de paiement de détail de leur pays. Il s'agit d'une question que les décideurs politiques et les régulateurs doivent examiner s'ils veulent que les postes puissent contribuer à faire progresser l'inclusion financière.

Figure 38 – ACCÈS AUX SYSTÈMES NATIONAUX DE PAIEMENT ET DE RÈGLEMENT



## MARKETING

La plupart des opérateurs désignés d'aujourd'hui étaient auparavant des administrations postales en situation de monopole. Leurs clients étaient alors des « usagers » et le personnel postal n'avait pas besoin de mettre en œuvre une approche commerciale élaborée. Mais les temps ont changé, et deux grands phénomènes se sont produits: la libéralisation et l'avènement de nouvelles technologies.

La libéralisation, qui a eu lieu à différents niveaux dans de nombreuses parties du monde, a amené la concurrence sur les marchés postaux, que ce soit dans le domaine du courrier, de la logistique ou des services financiers. Les postes ont donc besoin de se démarquer de leurs concurrents en proposant des produits qui soient attractifs du point de vue de la qualité des produits, du prix, de la qualité de service, du service client, etc. Le deuxième facteur qui influe fortement sur les activités postales est l'évolution technologique; celle-ci a notamment une incidence sur le courrier traditionnel, progressivement remplacé par le courrier électronique. Elle transforme également les services financiers, puisque les clients peuvent effectuer toutes leurs opérations en ligne ou au moyen de leur carte ou de leur téléphone mobile, etc. Une nouvelle fois, ces évolutions ont des conséquences pour les postes. Pour faire face à la concurrence, les opérateurs désignés doivent chercher à répondre aux attentes des clients, être innovants et faire connaître leurs produits et services aux clients potentiels.

### 1. Comprendre les besoins des clients

En tant que prestataires de services financiers, les postes doivent comprendre les besoins de leurs clients et prospects. Pour ce qui est des clients déjà existants, elles doivent disposer d'une base de données et utiliser l'ensemble des informations en leur possession (sexe, âge, profession, adresse, habitudes d'achat, canaux de distribution favoris, etc.). Avec les informations que les opérateurs désignés ont à leur disposition (tirées à la fois de leurs activités

services financiers et courrier/colis), ils doivent être en mesure de réaliser une segmentation de leur clientèle, qui leur sera nécessaire pour mieux servir les différents groupes de clients. Des informations supplémentaires peuvent également être collectées grâce à des groupes de discussion, des études de marché, des sondages, etc. Les postes les plus avancées peuvent utiliser des outils d'analyse de données pour apprendre à mieux connaître leurs clients et à leur proposer les produits et services dont ils ont vraiment besoin.

Même si certaines postes élaborent déjà des stratégies de ce type, des améliorations sont encore possibles. Par exemple, dans notre questionnaire 2015 sur l'inclusion financière postale, nous avons posé une question sur le pourcentage de femmes possédant un compte à la poste. Sur 52 postes proposant des services basés sur des comptes, seules 19 (soit 37%) ont pu nous communiquer la réponse. Certaines ne souhaitent pas divulguer cette information pour des raisons commerciales, mais la plupart des postes n'étaient tout simplement pas en mesure de nous communiquer la réponse, même si ces données devaient exister... quelque part dans leur système informatique.

En ce qui concerne les prospects, en particulier les personnes non bancarisées, les postes doivent s'intéresser aux besoins réels de ces personnes afin de mettre au point des produits adaptés. Ce type d'approche axée sur le client est de plus en plus répandue dans la sphère de l'inclusion financière, mais elle n'a pas encore été largement adoptée par les postes, même si elle est incontournable pour les opérateurs qui veulent vraiment avoir un impact en termes d'inclusion financière. Ces nouvelles approches recouvrent la compréhension des outils financiers actuellement utilisés par les personnes non bancarisées<sup>61</sup> et de leurs besoins, la création de produits-concepts qui seraient susceptibles de répondre à ces besoins, la réalisation de tests de ces concepts auprès de petits groupes et la modification des concepts en fonction des retours des clients ciblés. Plusieurs itérations sont nécessaires avant que les produits puissent être proposés à grande échelle.

## 2. Innovation

L'innovation est aussi un facteur important pour se démarquer de la concurrence et attirer de nouveaux clients. De nombreux opérateurs désignés ont démontré leur capacité à innover. Par exemple, la poste italienne a été l'une des premières institutions financières à lancer son propre opérateur de réseau mobile virtuel, en 2007, bien des années avant qu'Equity Bank ne fasse la même chose au Kenya, en 2015. Au Liban, la poste a mis en place des bureaux de poste dotés d'un système de «drive-in», où des services sont proposés aux clients directement dans leur voiture. Ces derniers peuvent donc payer leurs factures ou recevoir leurs allocations sociales sans quitter leur véhicule. La poste a également conclu des partenariats avec des dizaines d'institutions publiques et peut effectuer plus de 150 procédures à leur place. La Poste Tunisienne, en partenariat avec un opérateur de télécommunication, a été la première institution à lancer des services de banque mobile dans le pays.

Ces quelques exemples montrent que les postes ont la capacité d'innover. Toutefois, avec l'arrivée des services financiers digitaux, notamment les services de banque mobile, il en va de la survie des postes qu'elles mettent en place des unités de veille concurrentielle afin de surveiller ce qui se fait en matière d'innovation, d'une part, et des structures pour permettre à cette innovation de se développer, d'autre part.

## 3. Promotion des produits et des marques

Dans la plupart des pays, la marque postale est très présente dans les esprits; elle est ce que les spécialistes du marketing appellent une marque de premier plan. Néanmoins, si presque tout le monde connaît la poste, peu de personnes connaissent réellement tous les produits qu'elle a à offrir. En ce qui concerne les services financiers, notamment, les postes doivent mettre en œuvre des actions spécifiques pour promouvoir leur éventail de services.

De nombreuses postes ont mené avec succès des campagnes de promotion. Au Gabon, la poste a investi considérablement dans le développement du «Mandat Express», un service instantané de transfert d'argent domestique et international. Cet investissement a consisté en des campagnes radio et télévisées, des affiches publicitaires publiées sur des panneaux et sur les véhicules postaux et le parrainage de nombreux événements. Ces efforts ont permis de tripler les ventes en cinq ans (2009–2014), ce qui est un résultat remarquable dans un environnement extrêmement concurrentiel.

Au Maroc, ABB consacre aussi beaucoup de ressources à la promotion de ses produits et de ses services. L'opérateur utilise pour cela plusieurs canaux (TV, radio, Internet, panneaux d'affichage et, bien sûr, bureaux de poste). En 2016, ABB a lancé des campagnes sur les réseaux sociaux ciblant spécialement les jeunes adultes et les femmes pour présenter ses nouveaux services. Les résultats de ces campagnes ne sont pas encore connus, mais des efforts similaires ont permis à l'opérateur d'augmenter de manière significative sa clientèle et d'ouvrir 500 000 nouveaux comptes chaque année au cours des trois dernières années. Plusieurs exemples de supports promotionnels utilisés au Brésil, en France, en Italie, au Maroc et au Sénégal sont présentés sur l'image 3.

61 Collins, Morduch, Rutherford & Ruthven, *Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on \$2 a Day*, Princeton University Press, 2010.



# INDICE DE CAPACITÉ D'INCLUSION FINANCIÈRE ET SITUATIONS RÉGIONALES

Sur la base des facteurs de réussite présentés dans la section III, nous avons évalué la capacité des opérateurs désignés à faire progresser l'inclusion financière en calculant un indice de capacité d'inclusion financière. Cet indice tient compte des éléments suivants:

- Densité et niveau de connectivité du réseau postal:
  - › Nombre d'agences postales par rapport au nombre d'agences bancaires (sur la base des données tirées des enquêtes du FMI relatives à l'accès aux services financiers);
  - › Pourcentage de points de contact postaux connectés à un réseau électronique;
  - › Densité du réseau postal en nombre de personnes et superficie moyenne couverte par un bureau de poste (y compris les agents);
- Capacités du personnel: estimée sur la base des taux de maîtrise de l'outil informatique et de la fourniture de formations dans le domaine des services financiers;
- Niveau de rentabilité;
- Niveau d'automatisation des opérations:
  - › Existence d'un système de gestion de l'information;
  - › Automatisation du back-office;
- Sécurité des bureaux de poste et capacité en matière de transport de fonds:
  - › Existence de dispositifs de sécurité dans les bureaux de poste;
  - › Existence d'un système automatisé de gestion des liquidités;
  - › Délai nécessaire pour acheminer des espèces vers les bureaux de poste en cas de rupture;
- Cadre législatif favorable:
  - › Réglementation des services financiers postaux;
  - › Possibilité de jouer le rôle d'agent pour une autre institution financière;
  - › Accès au système national de paiement.

Sur la base des réponses données à notre questionnaire 2015 sur l'inclusion financière postale, tous ces facteurs ont été notés et pondérés, la note maximale étant de 100 points. Il est important de souligner ici qu'un résultat élevé obtenu au regard de cet indice ne signifie pas qu'un opérateur désigné contribue effectivement à l'inclusion financière; il s'agit plutôt d'une représentation de sa capacité à y contribuer.

## INDICE DE CAPACITÉ D'INCLUSION FINANCIÈRE – PALMARÈS DES MEILLEURS OPÉRATEURS

Nous avons calculé l'indice de capacité d'inclusion financière pour 156 des 161 postes qui ont répondu à notre questionnaire<sup>62</sup>. La moyenne mondiale est de 59,9 et la médiane de 62,22. Le meilleur opérateur du classement, La Poste (Suisse), a atteint le score presque parfait de 99,18. Les 10 meilleurs opérateurs du monde en ce qui concerne la capacité de faire progresser l'inclusion financière sont présentés dans la figure 39.

La Poste (Suisse), le Groupe La Poste (France) et Japan Post sont en tête de ce classement. Chacun de ces trois opérateurs a créé sa propre banque postale, offre une gamme complète de services financiers et s'est vu confier une véritable mission d'inclusion financière par son Gouvernement. Les scores que ces trois postes ont obtenus sont très proches, la différence se jouant au niveau de la densité du réseau et du niveau de rentabilité, qui sont légèrement plus élevés en Suisse. Belpochta, l'opérateur désigné du Bélarus, arrivé quatrième du classement, est avec l'opérateur marocain Barid Al-Maghrib l'une des deux seules postes de pays à revenu non élevé à figurer parmi les 10 meilleurs opérateurs. L'une des grandes surprises du classement est la présence de Postes Canada à la cinquième place, bien que son offre de services financiers soit limitée. L'explication tient au fait que cet indice mesure la capacité de faire progresser l'inclusion financière et non la prestation réelle de services financiers. SingPost, l'opérateur singapourien, classé neuvième, est dans une situation similaire; il a un fort potentiel d'inclusion financière, bien que les services financiers ne soient pas une priorité pour lui.

<sup>62</sup> Un certain nombre de postes n'ont pas répondu à notre questionnaire. Pour cinq postes, nous n'avons pas pu calculer un indice de capacité par manque de données. Pour les autres, nous avons établi des estimations lorsque cela était possible et n'avons pas attribué de note lorsque cela ne l'était pas. Certaines postes pourraient donc obtenir un indice nettement meilleur que celui qu'elles affichent actuellement. La Banque postale chinoise, en particulier, a une capacité bien supérieure à l'indice que nous avons pu établir.

Si l'on examine le classement des 10 meilleurs opérateurs de pays en développement, présenté à la figure 40, PE Post (Serbie) arrive troisième, derrière Belpochta et Barid Al-Maghrib, les opérateurs du Bélarus et du Maroc. Bien que ces trois opérateurs appliquent des modèles commerciaux très différents, ils ont tous mis l'accent sur les services financiers et tirent une grande partie de leurs recettes de cette activité.

Figure 39 – CLASSEMENT DES 10 MEILLEURS OPÉRATEURS DÉSIGNÉS AU REGARD DE L'INDICE DE CAPACITÉ D'INCLUSION FINANCIÈRE

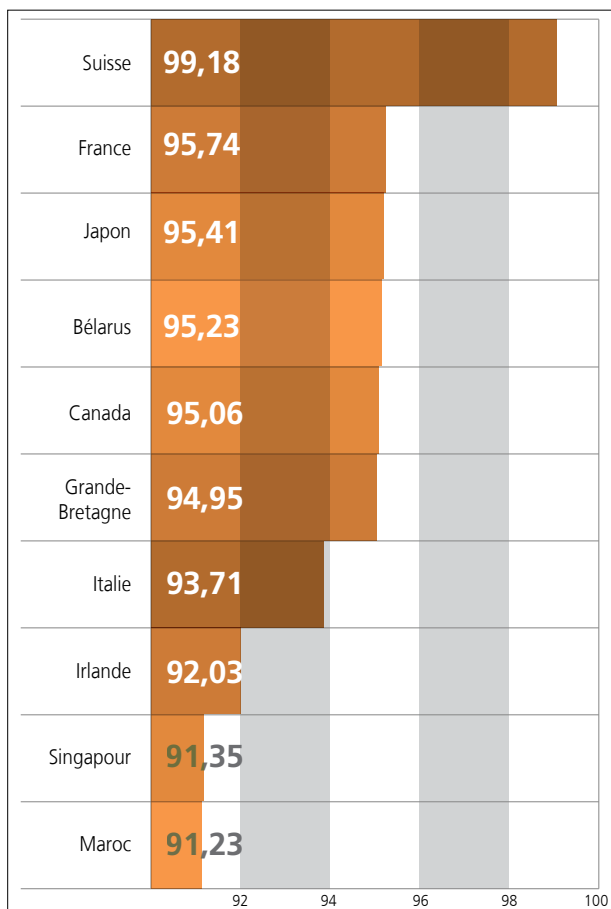
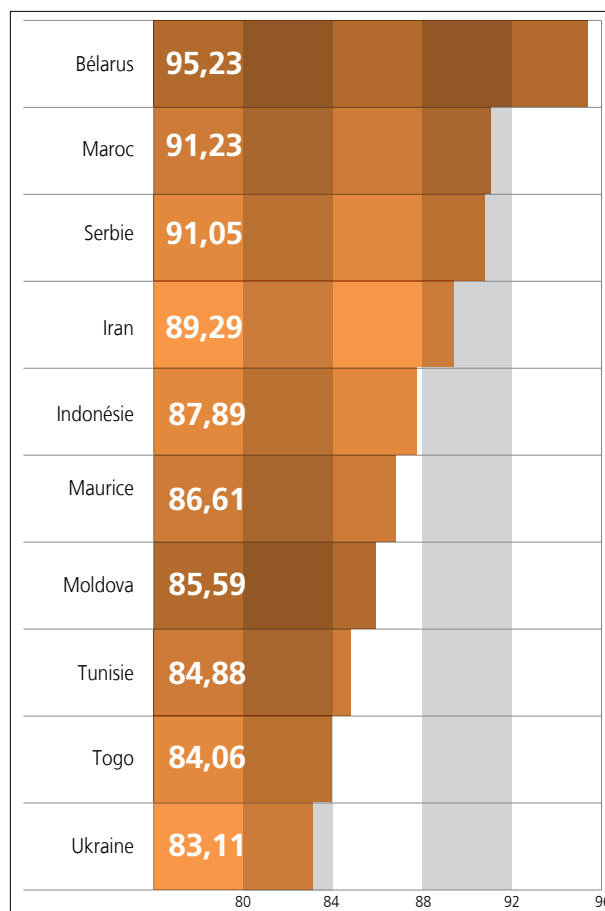


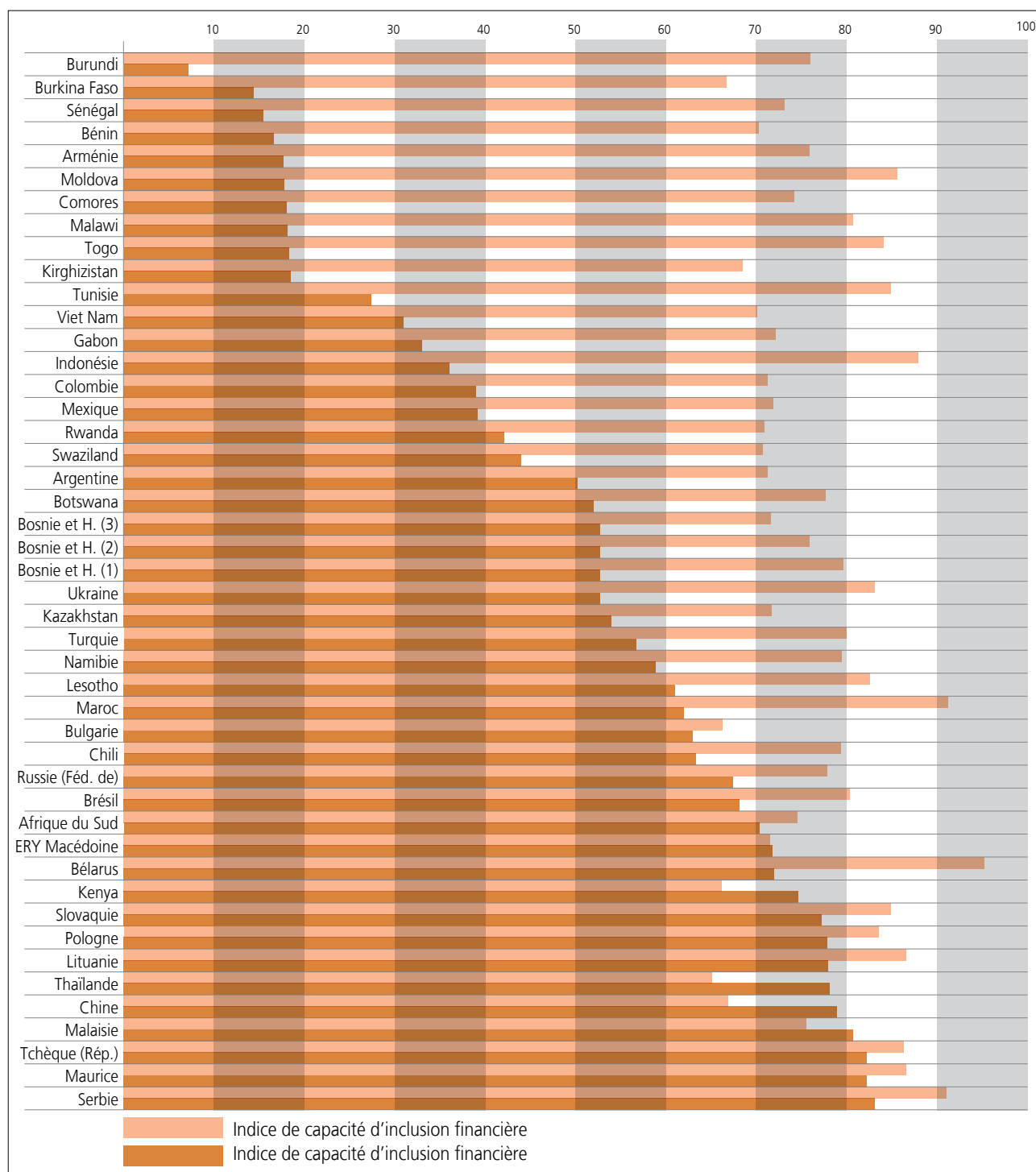
Figure 40 – CLASSEMENT DES 10 MEILLEURS OPÉRATEURS DÉSIGNÉS DE PAYS EN DÉVELOPPEMENT



Bon nombre de postes figurant au palmarès des meilleurs opérateurs mondiaux sont des opérateurs de pays où le niveau d'inclusion financière est assez élevé. La figure 41 présente les pays à fort potentiel, c'est-à-dire ceux où le taux d'inclusion financière est faible (inférieur à 85%), mais où l'opérateur désigné obtient un bon résultat au regard de l'indice de capacité d'inclusion financière (plus de 65 points), ce qui, selon nous, est un niveau suffisant pour offrir des services financiers de qualité. Pour n'en citer que quelques-uns, l'Arménie, le Bélarus, le Bénin, le Burkina Faso, le Burundi, les Comores, l'Indonésie, le Kirghizistan, le Malawi, le Maroc, la Moldova, le Sénégal, le Togo et la Tunisie sont des pays où le potentiel des postes pour faire progresser l'inclusion financière est important.



Figure 41 – INDICE DE CAPACITÉ D'INCLUSION FINANCIÈRE PAR RAPPORT AU TAUX DE DÉTENTION DE COMPTES



# CLASSEMENTS PAR CATÉGORIE DE REVENU

Les classements par catégorie de revenu sont présentés dans les figures 42 à 45. Ceux-ci permettront aux postes de comparer leur potentiel en matière d'inclusion financière avec celui d'opérateurs de pays ayant un niveau de développement économique similaire et, espérons-le, de déterminer les aspects à améliorer.

Figure 42 – INDICE DE CAPACITÉ D'INCLUSION FINANCIÈRE DES POSTES DE PAYS À REVENU ÉLEVÉ

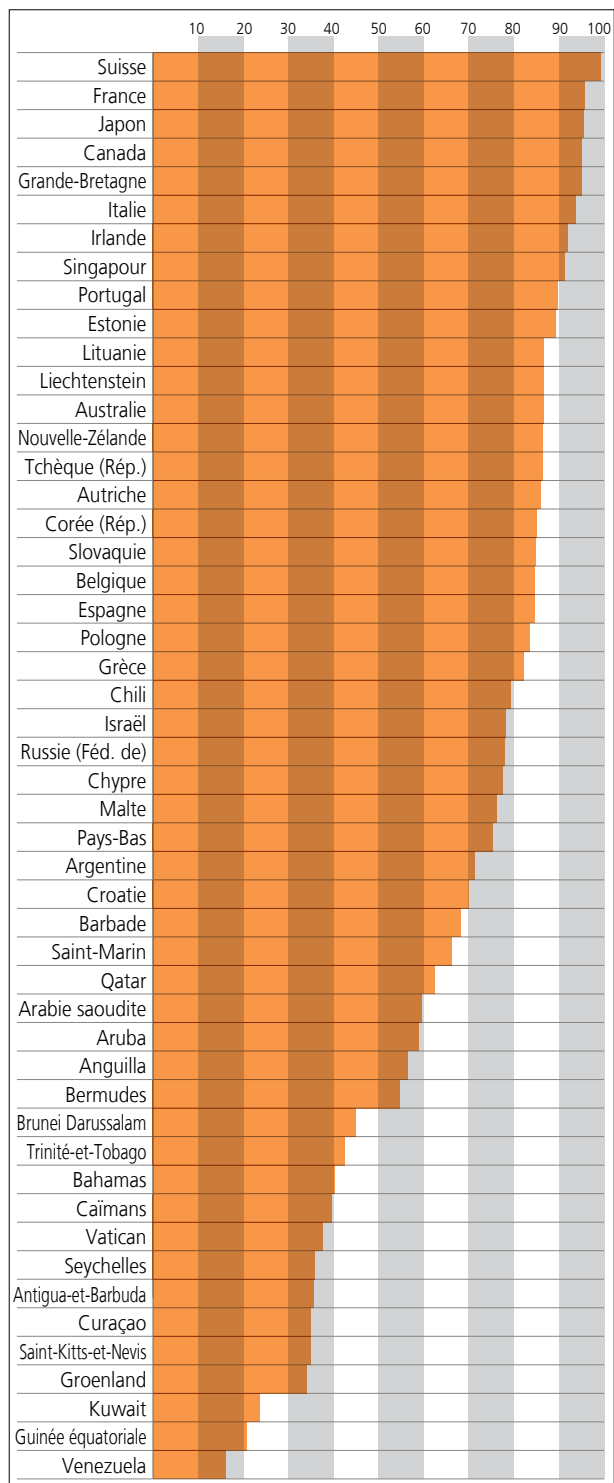


Figure 43 – INDICE DE CAPACITÉ D'INCLUSION FINANCIÈRE DES POSTES DE PAYS À REVENU INTERMÉDIAIRE DE LA TRANCHE SUPÉRIEURE

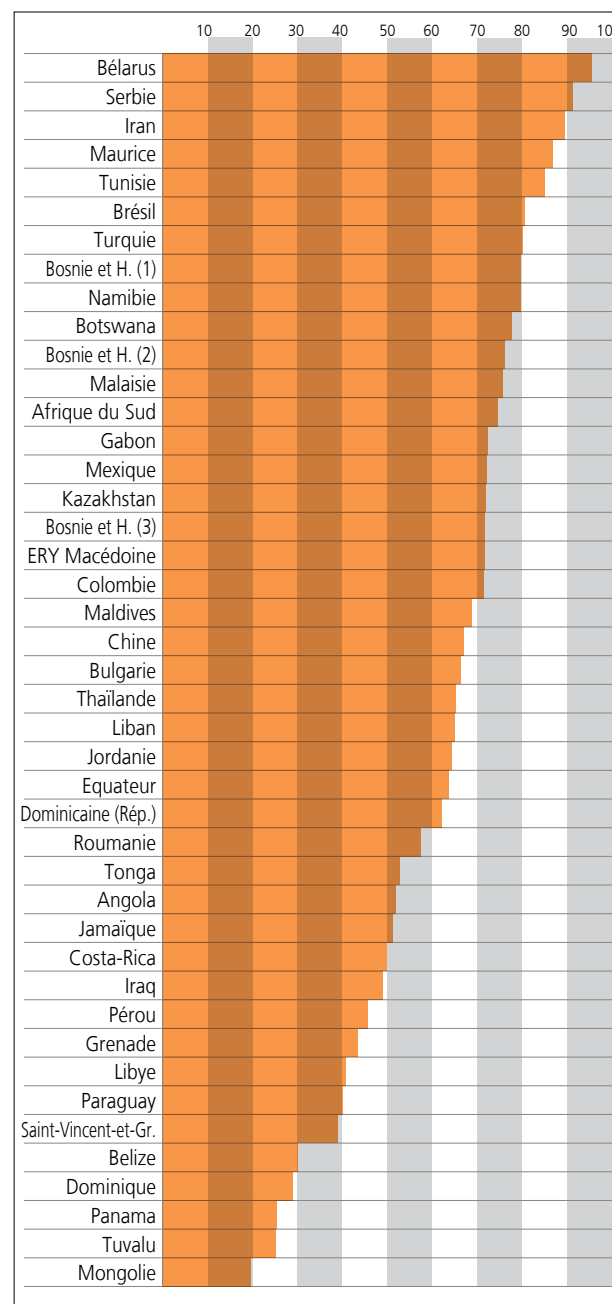


Figure 44 – INDICE DE CAPACITÉ D'INCLUSION FINANCIÈRE DES POSTES DE PAYS À REVENU INTERMÉDIAIRE DE LA TRANCHE INFÉRIEURE

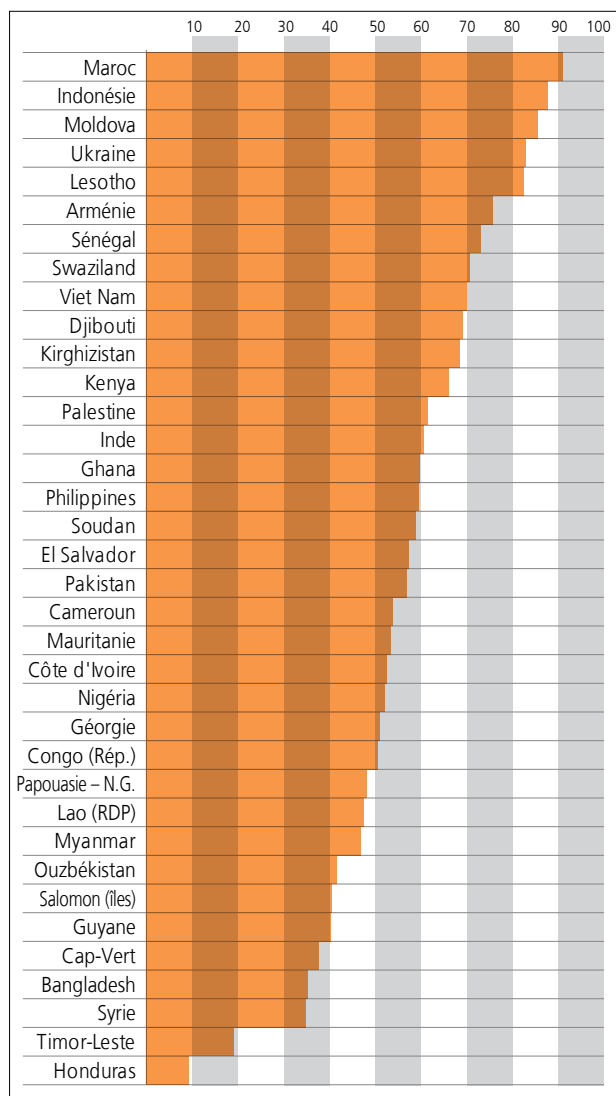
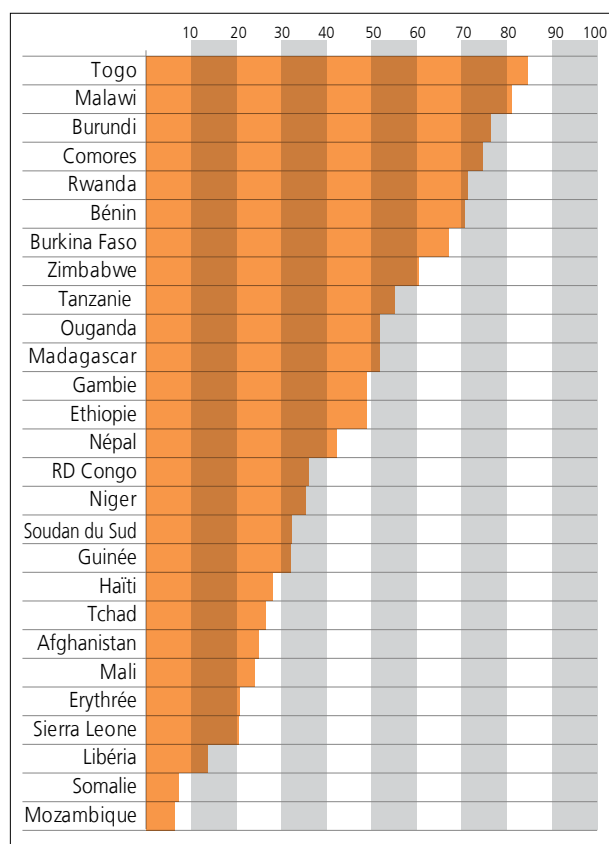


Figure 45 – INDICE DE CAPACITÉ D'INCLUSION FINANCIÈRE DES POSTES DE PAYS À REVENU FAIBLE



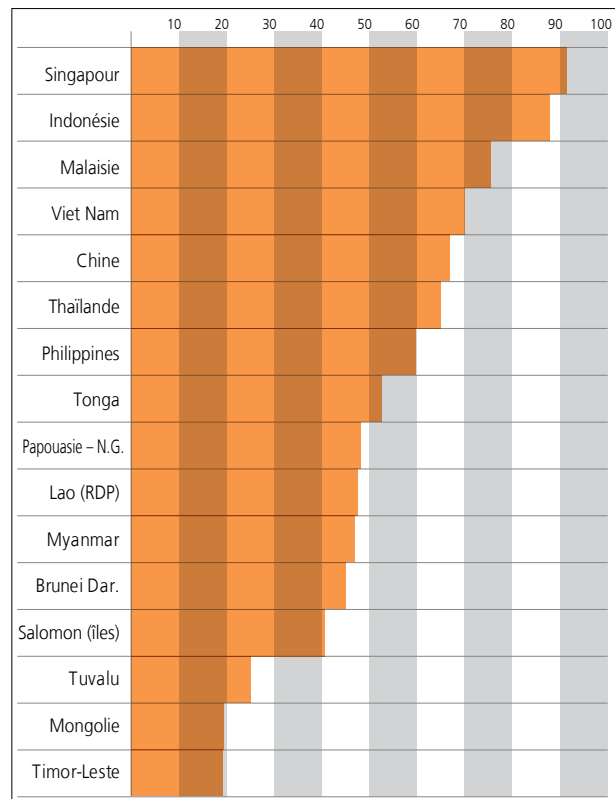
# SITUATIONS RÉGIONALES

Dans la présente section, toutes les données relatives à l'inclusion financière sont extraites du Global Findex 2014<sup>63</sup>. Les données postales et celles concernant la population proviennent des statistiques 2014 de l'UPU.

## 1. Asie de l'Est et Pacifique

<b>Population</b>	2 042 millions <sup>64</sup>
<b>% d'adultes détenant un compte</b>	69%
<b>% de femmes détenant un compte</b>	67%
<b>% de postes proposant des services financiers</b>	88%
<b>Densité postale (superficie)</b>	Un bureau de poste couvre 151 km <sup>2</sup>
<b>Densité postale (habitants)</b>	Un bureau de poste pour 19 003 habitants
<b>Nombre de comptes postaux</b>	1 301 millions
<b>Moyenne de l'indice de capacité d'inclusion financière</b>	53,83

Figure 46 – INDICE DE CAPACITÉ D'INCLUSION FINANCIÈRE DES POSTES DE LA RÉGION ASIE DE L'EST ET PACIFIQUE



Singapour, l'Indonésie et la Malaisie arrivent en tête du classement de la région avec des scores de capacité d'inclusion financière supérieurs à 75. Le résultat de l'Indonésie, qui est de 87,89, montre bien le fort potentiel de ce pays, où le taux d'inclusion financière réel n'est que de 36%, soit un chiffre bien inférieur à la moyenne régionale (69%). Le score de la Chine, de 66,85, serait plus élevé s'il ne manquait pas certaines données. China Post est la plus grande institution financière postale du monde pour ce qui est du nombre de clients, avec 490 millions de titulaires de compte.

63 Demirguc-Kunt, Klapper, Singer & Van Oudheusden, The Global Findex Database 2014: Measuring Financial Inclusion around the World (en anglais), document de travail de recherche sur les politiques 7255, Banque mondiale, 2015.

64 Ce chiffre ne tient pas compte des pays de l'OCDE de la région. S'ils étaient pris en considération, le total serait de 2244 millions.

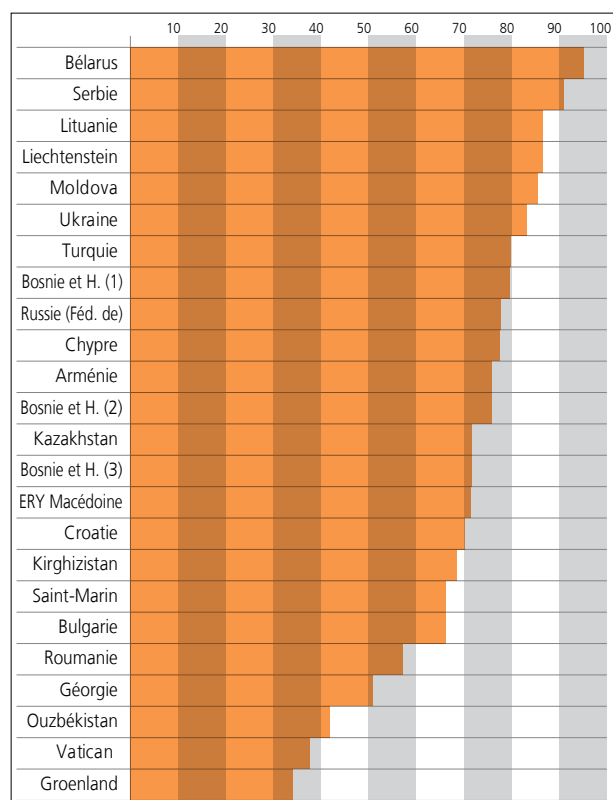
**Points clés:**

- L'une des forces de la région est son vaste réseau postal, qui représente 16% du réseau mondial et se compose de 107 000 bureaux de poste. En outre, sa densité en ce qui concerne la couverture géographique (un bureau de poste pour 151 km<sup>2</sup>), est beaucoup plus élevée que la moyenne mondiale, qui est d'un bureau de poste pour 206 km<sup>2</sup>.
- En ce qui concerne la modernisation et la digitalisation, les postes de la région sont relativement faibles, à l'exception de Singapour, de l'Indonésie, de la Malaisie, du Viet Nam et de la Chine.
- Le transport d'espèces, souvent lié aux conditions géographiques (petits Etats insulaires, grands archipels), est également un problème dans plusieurs pays de la région.
- Pour ce qui est des modèles commerciaux, la plupart des postes ont adopté soit le modèle 1, soit le modèle 3, c'est-à-dire des modèles basés sur le partenariat. Les seules exceptions sont la Chine (Rép. pop.), où il existe une banque postale à part entière, les Philippines, où la banque postale est exploitée séparément de la poste mais est détenue par le groupe postal, et le Lao (RDP), où la poste possède une filiale caisse d'épargne.
- Dans cette région, une mobilisation accrue du réseau postal grâce au développement de partenariats avec d'autres institutions financières pourrait fortement améliorer l'inclusion financière.

**2. Europe et Asie centrale**

<b>Population</b>	416 millions <sup>65</sup>
<b>% d'adultes détenant un compte</b>	51%
<b>% de femmes détenant un compte</b>	47%
<b>% de postes proposant des services financiers</b>	97%
<b>Densité postale (superficie)</b>	Un bureau de poste couvre 291 km <sup>2</sup>
<b>Densité postale (habitants)</b>	Un bureau de poste pour 4 683 habitants
<b>Nombre de comptes postaux</b>	15 millions
<b>Moyenne de l'indice de capacité d'inclusion financière</b>	70,94

Figure 47 – INDICE DE CAPACITÉ D'INCLUSION FINANCIÈRE DES POSTES DE LA RÉGION EUROPE ET ASIE CENTRALE



Remarque: la Bosnie et Herzégovine compte trois opérateurs désignés. Dans le graphique ci-dessus, Bosnie et Herzégovine (1) renvoie à JP BH Pošta d.o.o. Sarajevo, Bosnie et Herzégovine (2) renvoie à Pošte Srpske et Bosnie et Herzégovine (3) renvoie à Hrvatska Pošta d.o.o. Mostar.

65 Ce chiffre ne tient pas compte des pays de l'OCDE de la région. S'ils étaient pris en considération, le total serait de 894 millions.

Le Bélarus, la Serbie et la Lituanie sont les trois postes en tête pour cette région. En outre, le Bélarus devance tous les autres pays en développement avec un score de 95,23. Comme dans le Panorama mondial 2013, cette région obtient le deuxième meilleur indice de capacité d'inclusion financière (70,94) après le groupe de l'OCDE. Au classement de l'ensemble des pays en développement, quatre pays parmi les 10 meilleurs sont des pays d'Europe et d'Asie centrale, ce qui montre l'énorme potentiel des opérateurs désignés de cette région dans le domaine de l'inclusion financière.

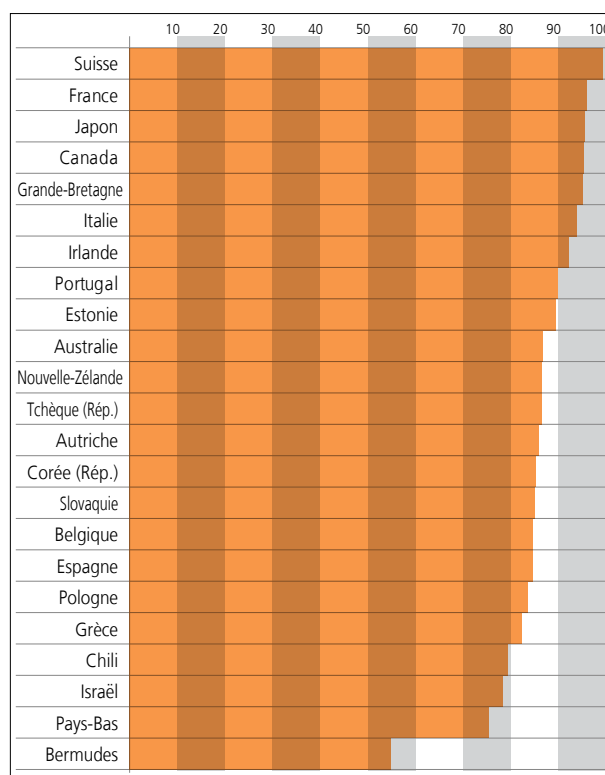
**Points clés:**

- La région possède un vaste réseau constitué de 88 748 bureaux de poste. Elle se classe parmi les meilleures régions pour ce qui est de la densité en nombre d'habitants, avec un bureau de poste pour 4683 habitants en moyenne.
- On dénombre plus de bureaux de poste dans cette région que d'agences bancaires (82 459), ce qui en fait l'une des deux seules régions dans ce cas.
- La région obtient également de très bons résultats sur le plan de la modernisation du réseau.
- Les postes de cette région, en particulier de l'Asie centrale, se sont concentrées sur le développement des services transactionnels. Respectivement 74 et 80% des postes de la région proposent des services de paiement de l'Etat vers les particuliers et des services de règlement de facture, contre des moyennes mondiales de 55 et de 57%.
- En Europe de l'Est, de nombreuses postes ont, dans le passé, exploité une banque postale qui a ensuite été séparée du groupe postal et vendue. A l'inverse, les postes de l'Azerbaïdjan et du Kazakhstan ont toutes deux créé une banque postale avec licence bancaire au cours des dernières années. En particulier, la réforme menée en Azerbaïdjan, avec l'appui de la Banque mondiale, a connu un grand succès; les recettes ont été plus que triplées depuis 2008 et le seuil de rentabilité atteint en 2015.
- Dans cette région, quatre postes ont adopté le modèle d'affaires 4 et 13 sur 31 ont choisi le modèle 3.
- Toutes les postes de la région, sauf une, proposent des services financiers, mais seul un nombre limité propose des services basés sur des comptes. Ainsi, seuls 15 millions de comptes postaux sont détenus dans cette région, nombre qui pourrait largement augmenter au cours des années qui viennent avec le lancement de la banque postale russe, en partenariat avec VTB Group.

**3. Pays de l'OCDE à revenu élevé**

<b>Population</b>	1 060 millions
<b>% d'adultes détenant un compte</b>	94%
<b>% de femmes détenant un compte</b>	94%
<b>% de postes proposant des services financiers</b>	85%
<b>Densité postale (superficie)</b>	Un bureau de poste couvre 171 km <sup>2</sup>
<b>Densité postale (habitants)</b>	Un bureau de poste pour 5 464 habitants
<b>Nombre de comptes postaux</b>	205 millions
<b>Moyenne de l'indice de capacité d'inclusion financière</b>	86,21

Figure 48 – INDICE DE CAPACITÉ D'INCLUSION FINANCIÈRE DES POSTES DE PAYS À REVENU ÉLEVÉ DE L'OCDE



Remarque: les Bermudes ont été ajoutées ici en tant que territoire d'outre-mer d'un pays de l'OCDE (Grande-Bretagne).

Sans surprise, les postes des pays de l'OCDE affichent la meilleure moyenne de capacité d'inclusion financière (86,21). Comme évoqué plus haut, les trois opérateurs désignés arrivant en tête du classement de ce groupe, à savoir La Poste (Suisse), Le Groupe La Poste (France) et Japan Post, obtiennent également les meilleurs scores au classement mondial.

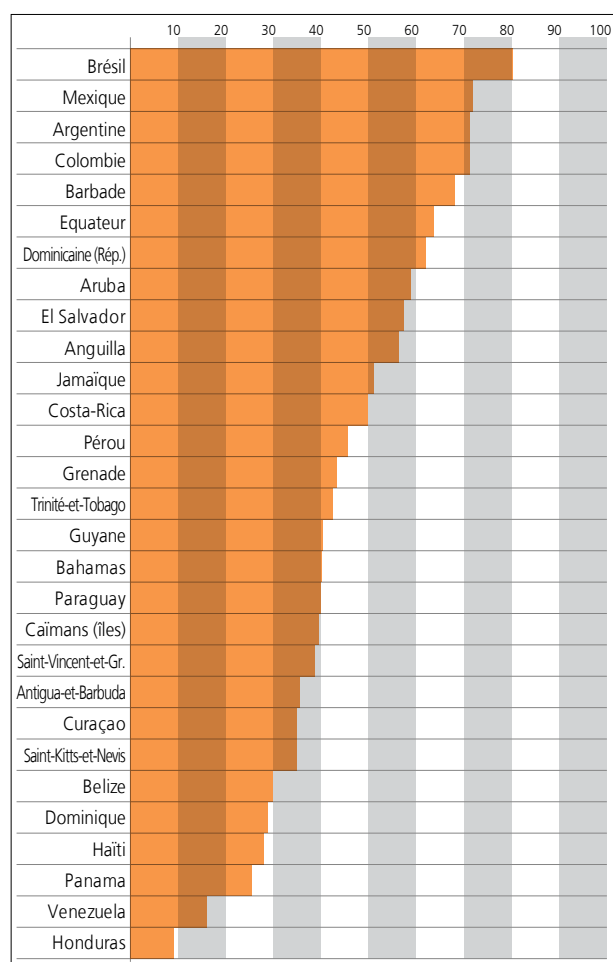
#### Points clés:

- Les postes des pays de l'OCDE affichent une bonne densité en termes de superficie (un bureau de poste couvre en moyenne 171 km<sup>2</sup>) et de nombre d'habitants (un bureau de poste pour 5 464 habitants en moyenne). Cependant, avec environ 194 000 bureaux de poste, le réseau postal de ce groupe est quasiment 30% moins important que le réseau bancaire.
- Les postes de ce groupe obtiennent de très bons résultats pour quasiment l'ensemble des facteurs de réussite: excellent niveau de connectivité, bon niveau de formation du personnel, bonne gestion des liquidités, bon niveau d'automatisation et, dans l'ensemble, cadre législatif favorable.
- Seuls 85% des opérateurs du groupe l'OCDE proposent des services financiers, soit un taux inférieur à la moyenne mondiale. Ce résultat reflète la décision prise par quelques postes, telles que Deutsche Post DHL et PostNL (Pays-Bas), de se concentrer sur la logistique, le commerce électronique et le courrier. Parmi les 28 postes du groupe qui proposent des services financiers, six possèdent une banque postale agréée, soit une proportion trois fois plus importante que la moyenne mondiale. Le dernier ajout à ce groupe est la Banque postale portugaise, lancée en 2016.
- D'après notre indice de capacité d'inclusion financière, les postes des pays de l'OCDE réunissent les meilleures conditions pour faire progresser l'inclusion financière, que ce soit de manière directe ou en partenariat avec d'autres institutions financières.

#### 4. Amérique latine et Caraïbes

<b>Population</b>	605 millions <sup>66</sup>
<b>% d'adultes détenant un compte</b>	51%
<b>% de femmes détenant un compte</b>	49%
<b>% de postes proposant des services financiers</b>	89%
<b>Densité postale (superficie)</b>	Un bureau de poste couvre 410 km <sup>2</sup>
<b>Densité postale (habitants)</b>	Un bureau de poste pour 12 600 habitants
<b>Nombre de comptes postaux</b>	8 millions
<b>Moyenne de l'indice de capacité d'inclusion financière</b>	46,07

Figure 49 – INDICE DE CAPACITÉ D'INCLUSION FINANCIÈRE DES POSTES DE LA RÉGION AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES



66 Ce chiffre ne tient pas compte des pays de l'OCDE de la région. S'ils étaient pris en considération, le total serait de 622 millions.

L'indice moyen de capacité d'inclusion financière pour les postes de la région Amérique latine et Caraïbes est de 46,05, ce qui est le score le plus bas toutes régions confondues. On constate des écarts très importants entre les différentes postes de la région, le score le plus élevé étant de 80,30 (Brésil) et le plus bas de 9,23.

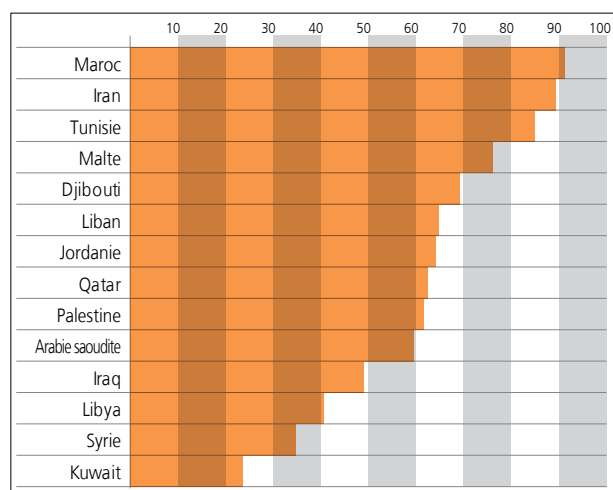
#### Points clés:

- Avec moins de 48 000 bureaux de poste, le réseau postal de la région Amérique latine et Caraïbes est pratiquement cinq fois plus petit que le réseau bancaire. Un tel déséquilibre en faveur du réseau bancaire n'est observé dans aucune autre région.
- Les opérateurs désignés de la région ont traditionnellement peu mis l'accent sur les services financiers. Seule une poste (Bahamas) propose ses propres services de comptes courants et d'épargne, et une autre (Brésil) a établi un partenariat avec une banque pour proposer des services bancaires. Toutes les autres postes se limitent aux services transactionnels, même si l'on constate une augmentation du nombre de partenariats.
- Si l'on analyse plus en détail l'indice de capacité d'inclusion financière de la région, on observe que le taux de maîtrise de l'outil informatique par le personnel, de 59%, est assez faible (avant-dernier score au niveau mondial), que la formation du personnel est limitée, que le niveau d'automatisation de la gestion des liquidités est faible (moins de 25%), de même que les niveaux d'automatisation du back-office (seuls 12% des opérateurs de la région sont dotés de back-office automatisés).
- L'une des conditions clés pour que les postes de la région puissent contribuer davantage à l'inclusion financière serait que les gouvernements prennent conscience du potentiel des réseaux postaux. L'expérience réussie du Brésil, qui a su utiliser son réseau postal en appliquant le modèle de l'agent bancaire, devrait notamment être largement partagée, car elle peut être reproduite dans plusieurs pays de la région. De nombreux opérateurs désignés de la région explorent déjà les possibilités existantes de mettre en place des partenariats de ce type avec des banques.

#### 5. Moyen-Orient et Afrique du Nord

<b>Population</b>	399 millions <sup>67</sup>
<b>% d'adultes détenant un compte</b>	14%
<b>% de femmes détenant un compte</b>	9%
<b>% de postes proposant des services financiers</b>	100%
<b>Densité postale (superficie)</b>	Un bureau de poste couvre 360 km <sup>2</sup>
<b>Densité postale (habitants)</b>	Un bureau de poste pour 12 762 habitants
<b>Nombre de comptes postaux</b>	72 millions
<b>Moyenne de l'indice de capacité d'inclusion financière</b>	62,26

Figure 50 – INDICE DE CAPACITÉ D'INCLUSION FINANCIÈRE DES POSTES DE LA RÉGION MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD



Les postes de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord obtiennent le score relativement élevé de 62,26. Parmi toutes les régions en développement, seule la région Europe et Asie centrale est mieux classée, avec un score de 70,94. En particulier, le Maroc, l'Iran et la Tunisie obtiennent de très bons résultats, aux alentours de 85.<sup>68</sup>

67 Ce chiffre ne tient pas compte des pays de l'OCDE de la région. S'ils étaient pris en considération, le total serait de 407 millions.

68 Remarque: les postes de l'Algérie et de l'Égypte, qui contribuent considérablement à l'inclusion financière dans leur pays, n'ont pas pris part à notre enquête et ne font donc pas partie de ce classement.



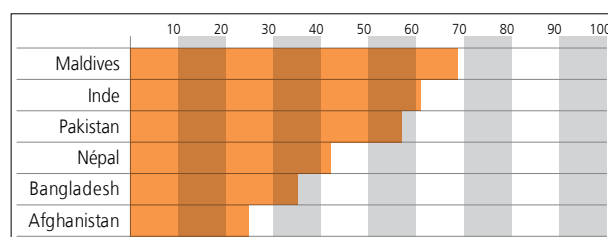
**Points clés:**

- La région compte 31 300 agences postales. Sa densité pour ce qui est de la superficie (360 km<sup>2</sup>) et des habitants (12 762) est inférieure à la moyenne mondiale (respectivement 206 km<sup>2</sup> et 10 871 habitants). Toutefois, on dénombre presque autant de bureaux de poste dans la région que d'agences bancaires (36 558).
- 94% des agences postales de la région sont connectées à un réseau électronique, ce qui représente le meilleur taux au niveau mondial. Les taux de maîtrise de l'outil informatique par le personnel sont relativement bons, de même que les niveaux de formation en services financiers. Les niveaux d'automatisation des back-office sont assez élevés (deuxième rang mondial, derrière les pays de l'OCDE), ce qui illustre l'engagement des postes de la région en faveur de services financiers de qualité.
- En ce qui concerne les modèles d'affaires, neuf postes sur 20 dans le groupe, soit une proportion très importante, possèdent leurs propres services basés sur des comptes. Un certain nombre de postes de la région, notamment en Afrique du Nord, jouent un rôle crucial en fournissant des services financiers de base à une grande partie de la population. En Algérie et en Egypte, les postes comptent plus de 20 millions de clients chacune, mais leurs services ont besoin d'être modernisés. Les opérateurs de la Tunisie et du Maroc, quant à eux, comptent respectivement 4 et 6 millions de clients, et ont déjà subi un processus de modernisation pour digitaliser leurs services financiers<sup>69</sup>.
- La région Moyen-Orient et Afrique du Nord affiche le taux d'inclusion financière le plus faible du monde, à savoir 14%. Or, dans de nombreux pays de la région, les réseaux postaux sont très bien placés pour devenir des contributeurs clés de l'inclusion financière. Pour réussir, toutefois, ces réseaux doivent être modernisés et l'offre des services doit être digitalisée lorsque cela n'a pas encore été fait.

**6. Asie du Sud**

<b>Population</b>	1706 millions
<b>% d'adultes détenant un compte</b>	46%
<b>% de femmes détenant un compte</b>	37%
<b>% de postes proposant des services financiers</b>	88%
<b>Densité postale (superficie)</b>	Un bureau de poste couvre 29 km <sup>2</sup>
<b>Densité postale (habitants)</b>	Un bureau de poste pour 9576 habitants
<b>Nombre de comptes postaux</b>	354 millions
<b>Moyenne de l'indice de capacité d'inclusion financière</b>	48,07

Figure 51 – INDICE DE CAPACITÉ D'INCLUSION FINANCIÈRE DES POSTES DE LA RÉGION ASIE DU SUD



L'Asie du Sud obtient l'un des indices de capacité d'inclusion financière les plus faibles, avec une moyenne de 48,07. Cependant, le groupe ne compte que six postes, ce qui signifie que ses résultats doivent être considérés avec prudence.

69 Berthaud, «Maroc: facteurs clés de succès pour la création d'une banque postale», UPU, février 2013, et Berthaud & Suedekum, «Tunisie: La poste et l'inclusion financière à travers la téléphonie mobile», UPU, juillet 2014. Ces deux études sont consultables en ligne ([www.upu.int/fr/activites/inclusion-financiere/etudes-de-cas.html](http://www.upu.int/fr/activites/inclusion-financiere/etudes-de-cas.html)).

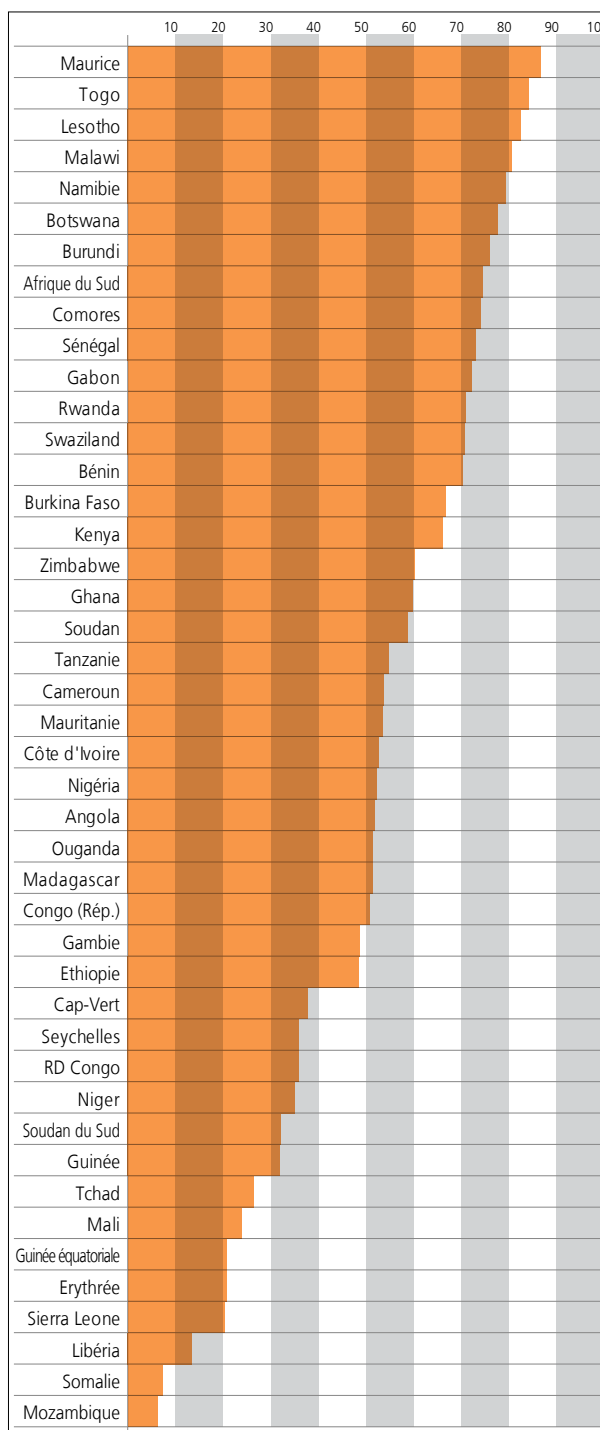
**Points clés:**

- L'Asie du Sud se caractérise par un vaste réseau de 178 000 agences postales. Bien entendu, ce chiffre comprend le réseau de l'Inde, qui est le plus vaste du monde avec près de 156 000 bureaux. La région affiche la meilleure densité par superficie (29 km<sup>2</sup>) et se classe troisième pour ce qui est de la densité en nombre d'habitants (9 576). Globalement, la taille du réseau est très bonne et soutient avantageusement la comparaison avec le réseau bancaire, qui ne compte que 143 150 agences.
- Les scores obtenus pour les différents éléments de l'indice de capacité d'inclusion financière offrent une vision très contrastée de la situation, avec des chiffres plutôt faibles en ce qui concerne la connectivité et la rentabilité. En revanche, la région tire son épingle du jeu pour ce qui est du cadre législatif et réglementaire.
- Seuls 15% des bureaux de poste de la région sont connectés à un réseau électronique. Ce résultat est, de loin, le plus faible du monde, même si la modernisation du réseau est en cours. India Post, par exemple, a prévu de connecter l'ensemble de ses bureaux de poste d'ici à la fin de 2017.
- Le vaste réseau postal et la longue expérience des postes de la région en matière de prestation de services financiers à grande échelle constituent un socle solide sur lequel elles peuvent s'appuyer pour faire progresser l'inclusion financière. En particulier, il sera intéressant de suivre le lancement de la banque de paiement d'India Post en 2017, car celle-ci pourrait avoir un effet extrêmement positif sur l'inclusion financière en Inde. Toutefois, India Post devra moderniser ses opérations pour être en mesure de proposer à grande échelle des services qui soient à la fois abordables pour les clients et rentables.

**7. Afrique subsaharienne**

<b>Population</b>	963 millions
<b>% d'adultes détenant un compte</b>	34%
<b>% de femmes détenant un compte</b>	30%
<b>% de postes proposant des services financiers</b>	92%
<b>Densité postale (superficie)</b>	Un bureau de poste couvre 1 798 km <sup>2</sup>
<b>Densité postale (habitants)</b>	Un bureau de poste pour 69 603 habitants
<b>Nombre de comptes postaux</b>	10 millions
<b>Moyenne de l'indice de capacité d'inclusion financière</b>	52,33

**Figure 52 – INDICE DE CAPACITÉ D'INCLUSION FINANCIÈRE DES POSTES DE LA RÉGION AFRIQUE SUBSAHARIENNE**



L'Afrique subsaharienne affiche un indice de capacité d'inclusion financière de 52,33, ce qui en fait la quatrième région en développement du classement. Les opérateurs désignés de la région qui obtiennent les meilleurs résultats sont Maurice, le Togo et le Lesotho, avec des scores supérieurs à 82. Les écarts de résultats entre les pays les mieux classés (valeurs situées entre 82 et 87) et les pays les moins bien classés (valeurs inférieures à 20) sont énormes, ce qui reflète une grande disparité des niveaux de capacité des postes de la région.

**Points clés:**

- Le réseau postal compte moins de 14 000 agences postales. La densité, à la fois pour ce qui est de la superficie et du nombre d'habitants couverts par un bureau de poste, est extrêmement faible et largement inférieure à la moyenne mondiale.
- L'Afrique subsaharienne obtient des résultats relativement bons en ce qui concerne la formation de son personnel aux services financiers postaux et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, témoignant d'une longue tradition de prestation de services financiers. De la même manière, les cadres législatif et réglementaire sont bien définis dans une majorité de pays. Toutefois, les postes de la région accusent un net retard pour ce qui est de la connectivité et de l'automatisation des processus, ce qui montre qu'elles doivent continuer d'investir dans leur infrastructure.
- En ce qui concerne les modèles d'affaires, 18 postes sur 44 qui proposent des services financiers appliquent le modèle 4. Pour des raisons historiques, la plupart d'entre elles sont situées en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale. Les postes d'Afrique de l'Est et du Sud se concentrent plutôt sur le développement de partenariats et les services transactionnels.
- Dans cette région, l'une des principales questions qui se posent est de savoir comment les postes vont pouvoir concurrencer les nouveaux arrivants sur le marché qui proposent des services financiers mobiles (opérateurs de réseau mobile, fintech, banques, autres acteurs non bancaires, etc.). Cette région est en effet la seule du monde où les services financiers mobiles ont une telle importance, et ceux-ci représentent à la fois une difficulté à surmonter et une opportunité à saisir.
- En somme, les opérateurs désignés d'Afrique subsaharienne devront surmonter plusieurs problèmes pour pouvoir contribuer à faire progresser l'inclusion financière. Néanmoins, compte tenu du faible taux d'inclusion financière dans la région, leur potentiel dans ce domaine est très important.













Annexe 1 : modèles d'affaires	Pas de services financiers	M0: Location de bureaux	M1: Fournisseur de liquidités						M2: Services de paiements postaux domestiques et internationaux				M3: Partenariat avec un fournisseur de services financiers			M4: Caisse d'épargne postale		M5: Banque postale à part entière									
			TOTAL M1	Banques et IMF : comptes/prêts	Opérateurs mobile/fintech	Assurance	Paiements de factures	Paiements de/vers l'Etat	Transferts d'argent nationaux ou internationaux	TOTAL M2	Filiale	Opérateur mobile/Fintech	Transferts internationaux	Transferts domestiques	TOTAL M3	Banque	Opérateur mobile/Fintech	Assurance	TOTAL M4	Assurance sans agrément	CCP/Caisse d'épargne	TOTAL M5	Assurance postale avec agrément	Banque postale avec licence universelle	Banque postale avec licence restreinte	Institution de microfinance	
Pérou																											
Philippines																											
Pologne																											
Portugal																											
Qatar																											
Rép. dém. du Congo																											
Rép. pop. dém. de Corée																											
Roumanie																											
Russie (Fédération de)																											
Rwanda																											
Saint-Christophe (Saint-Kitts)-et-Nevis																											
Saint-Marin																											
Saint-Vincent-et-Grenadines																											
Sainte-Lucie																											
Salomon (îles)																											
Samoa																											
Sao Tomé-et-Principe																											
Sénégal																											
Serbie (Rép.)																											
Seychelles																											
Sierra Leone																											
Singapour																											
Sint Maarten																											
Slovaquie																											
Slovénie																											
Somalie																											
Soudan																											
Soudan du Sud (Rép.)																											
Sri Lanka																											





**UNION POSTALE UNIVERSELLE**

Bureau international  
Weltpoststrasse 4  
Case postale 312  
3000 BERNE 15  
SUISSE

