

COMMENT LES POSTES PEUVENT INNOVER DANS LES SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES

Étude transversale du potentiel et des trajectoires d'innovation
dans le domaine des services financiers numériques postaux



UPU

UNION
POSTALE
UNIVERSELLE

Publié par l'Union postale universelle (UPU)
Berne, Suisse

Imprimé en Suisse à l'imprimerie
du Bureau international de l'UPU

Copyright © 2021 – Union postale universelle

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

AUTEUR: Union postale universelle

TITRE: Comment les postes peuvent innover dans les services financiers numériques, 2021

ISBN: 978-92-95116-13-9

CONCEPTION GRAPHIQUE: Sonja Denovski,
Unité «Arts graphiques» de l'UPU





CONTACT: info@upu.int

COMMENT LES POSTES PEUVENT **INNOVER DANS LES SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES**

Étude transversale du potentiel et des trajectoires d'innovation
dans le domaine des services financiers numériques postaux



Table des matières

	Résumé	6
	Introduction	10
	Contexte de la présente étude.....	11
	Cadre conceptuel de l'étude	12
	Moteurs de l'innovation dans les services financiers numériques	14
	Paysage actuel et innovations dans le domaine des services financiers numériques	15
	La perturbation des transferts d'argent.....	17
	Tour d'horizon des services postaux de paiement actuels.....	18
	Six moteurs de l'innovation pour l'avenir des services financiers postaux	22
	Environnement politique et réglementaire favorable	24
	Évolutions sur les marchés des services financiers	30
	Préserver la réactivité des technologies (systèmes et processus) face au marché.....	33
	Répondre à l'évolution des attentes des clients.....	37
	Investir dans l'humain	39
	Garder une longueur d'avance sur les évolutions technologiques.....	41
	Une approche des services financiers numériques postaux axée sur l'innovation	44
	Réinventer le parcours des clients.....	45
	Exploiter la puissance des données de masse.....	46
	Redéfinir le modèle d'opération.....	46
	Transformer numériquement les principales activités postales	47
	Cas d'utilisation potentiels pour stimuler l'innovation dans les services financiers numériques postaux	50
	Cas d'utilisation no 1 – Encourager les clients à augmenter leur épargne et leurs dépôts numériques.....	52
	Cas d'utilisation no 2 – Reconquérir les opportunités perdues and cross-border remittance opportunities	52
	Cas d'utilisation no 3 – Élargir et approfondir les services de paiement.....	53
	Cas d'utilisation no 4 – Établir un partenariat pour fournir des microassurances et des microinvestissements.....	54
	Cas d'utilisation no 5 – Explorer le potentiel de l'offre de crédit numérique.....	55
	Autres services financiers et non financiers.....	56
	Conclusions et recommandations	58
	Principales recommandations.....	59
	Annexes	64

RÉSUMÉ ANALYTIQUE



Durant ces vingt dernières années, l'inclusion financière formelle a connu une forte progression à travers le monde, notamment grâce à l'évolution des technologies numériques.

Les changements rapides dans l'écosystème de l'inclusion financière ont eu un impact sur tous les acteurs qui le composent. Les nouveaux arrivants (opérateurs de réseaux mobiles, fintech, institutions de microfinance) tracent la voie de l'innovation dans le secteur des services financiers numériques, forçant les acteurs traditionnels, tels que les postes¹, à rattraper leur retard pour répondre aux besoins de la clientèle. En conséquence de ces évolutions radicales et de ces innovations rapides dans le domaine de l'inclusion financière, la plupart des postes se trouvent aujourd'hui à un moment charnière où elles doivent tenter de se transformer ou courir le risque d'être évincées par leurs concurrents.

Afin de suivre le rythme du changement, les postes redoublent aujourd'hui d'efforts en plaidant auprès des décideurs politiques et des régulateurs pour que leur rôle dans l'inclusion financière soit reconnu. Les postes cherchent également à établir des partenariats avec des opérateurs de réseaux mobiles, des fintech, des banques et des établissements de microfinance pour compléter leur modèle basé sur des agences et atteindre les franges sous-desservies et non desservies de la population. De nouveaux modèles d'activité sont ainsi apparus, notamment les suivants:

Les postes fournissent des services d'appui aux prestataires de services financiers numériques. Elles endossent le rôle de fournisseurs de liquidités et d'agents d'encaissement/de décaissement ou établissent des partenariats avec des banques, des établissements de microfinance, des assureurs et des opérateurs de réseaux mobiles en vue de proposer des services au nom de ces entités partenaires.

Les postes agissent directement en tant que fournisseurs de services financiers numériques. Selon ce modèle, elles se transforment en caisses d'épargne numériques ou en banques à part entière en vue de fournir un éventail de produits financiers. En outre, les postes traitent les paiements domestiques et internationaux.

Les opérateurs désignés portent le fardeau de l'obligation de service universel, qui leur impose d'offrir des services logistiques postaux abordables et inclusifs à chaque citoyen d'un Pays-membre, indifféremment de son revenu ou de son lieu de vie.

Il n'est donc pas surprenant que les postes comptent parmi les plus anciennes institutions dotées d'un réseau établi de distribution physique. Elles reposent sur un réseau logistique étendu couvrant tout le pays,² complété par des facteurs assurant une couverture jusqu'au dernier kilomètre de manière à fournir des services postaux à domicile et, de plus en plus souvent, des services financiers postaux également.

Dans le cadre des Objectifs de développement durable, les gouvernements ont commencé à accorder une plus grande priorité à l'inclusion sociale, financière et numérique. Alors qu'ils sont de plus en plus conscients de l'importance de l'inclusion financière, ils ont également pris conscience que **le réseau postal peut permettre de surmonter les obstacles rencontrés par les franges de la population à faible et à moyen revenu: accessibilité, abordabilité et éligibilité.**

Dans la plupart des Pays-membres, le réseau postal est détenu et administré par l'État et fournit donc un mécanisme rapide de réalisation des objectifs sociaux et de développement des politiques nationales. Les gouvernements et les décideurs reconnaissent que les postes ont une présence unique dans un pays donné, dans la mesure où elles possèdent généralement le plus grand réseau capillaire de succursales physiques, connectées par des ressources humaines et une infrastructure.

Le réseau postal est un canal prêt à l'emploi pour atteindre les franges vulnérables, sous-desservies et marginalisées de la population.

Les postes ont le potentiel, mais aussi la capacité, de transformer les économies pour les rendre plus équitables et inclusives, notamment en favorisant l'inclusion financière grâce à l'accès aux services financiers numériques.

Sur les quelque 5,4 milliards d'adultes que compte notre planète, 1,5 milliard, ou 28% d'entre eux, accèdent aux services financiers formels depuis un bureau de poste. Ainsi, les gouvernements utilisent déjà les opérateurs postaux pour élargir l'accès aux services financiers.

1 Dans la présente étude, le terme «postes» fait référence aux opérateurs désignés, conformément à l'article 1.7 de la Constitution de l'UPU, qui définit un opérateur désigné comme toute entité gouvernementale ou non gouvernementale désignée officiellement par un Pays-membre de l'UPU pour assurer l'exploitation des services postaux et remplir les obligations y relatives découlant des Actes de l'Union sur son territoire. Le réseau postal se rapporte à un réseau postal unique et mondial pour l'échange de lettres, de colis et de services financiers entre les opérateurs désignés des 192 Pays-membres de l'UPU.

2 L'expression «services financiers postaux» peut se rapporter 1o aux services postaux de paiement tels que définis et réglementés actuellement par les Actes de l'Union, 2o à d'autres services postaux de nature financière définis et réglementés par les mêmes Actes (actuellement ou à l'avenir) et 3o à d'autres services financiers fournis par les opérateurs désignés dans le cadre de leur mandat national ou, le cas échéant, par d'autres acteurs de la chaîne logistique postale.

Contrairement aux postes, et pour faire concurrence à leur réseau étendu, les nouveaux arrivants utilisent des approches agiles et sophistiquées pour atteindre la population sous-desservie et non desservie. Bien que les postes soient en bonne position pour contribuer à l'inclusion financière, **elles n'exploitent pas leur plein potentiel dans ce domaine.**

Les postes performantes ont défini les quatre stratégies principales suivantes:

Réinventer le parcours de la clientèle.

Exploiter le pouvoir des données.

Redéfinir leur modèle d'activité.

Déployer des opérations postales fondées sur le numérique.

Les postes ont compris que **les anciens systèmes propriétaires dont dépendaient leurs services et leurs opérations sont aujourd'hui si lourds qu'ils freinent l'innovation.**

Les principaux moteurs de l'innovation qui pourrait aider les opérateurs postaux à concevoir leurs futurs modèles d'activité sont les suivants:

Établissement d'un écosystème dépassant les simples services postaux.

Intégration des processus physiques et numériques.

Réorientation des flux de transaction.

Redéfinition des fonctions centrales de la poste.

Certaines postes en sont à un stade plus avancé: elles ont mis à l'essai plusieurs cas d'utilisation pour fournir des services financiers numériques à la population sous-bancarisée, dont elles ont tiré des enseignements. Ces cas d'utilisation incluent:

les comptes d'épargne et de dépôt numériques;

les transferts nationaux et internationaux d'argent;

les services de paiement et d'encaissement/ de décaissement;

la microassurance et le micro-investissement;

le crédit numérique;

d'autres services financiers et non financiers tels que l'alphabétisation financière et numérique.

Nos recommandations à l'attention des opérateurs désignés en vue d'établir et de fournir des services financiers numériques:

Préparer un plan d'activité viable et convaincant pour les services financiers numériques en tenant compte des mandats nationaux actuels et prospectifs.

Améliorer les technologies, les processus internes et le capital humain.

Mettre en place des processus innovants pour répondre aux besoins uniques de la clientèle.

Donner la priorité à la création d'une expérience haut de gamme, sécurisée et harmonieuse pour les utilisateurs finals.

Soutenir la fourniture de services non financiers tels que l'alphabétisation financière et numérique.

Nos recommandations à l'attention des décideurs gouvernementaux en vue d'aider les postes à innover dans les services financiers numériques:

Encourager la participation des postes et renforcer leur rôle dans la formulation et la mise en œuvre des politiques nationales de développement.

Favoriser l'établissement d'un solide environnement propice au développement des services financiers numériques.

Promouvoir un environnement concurrentiel qui permet à de nouveaux acteurs de proposer des services financiers numériques selon de nouvelles approches.

Renforcer les réglementations en matière de protection des consommateurs.

Favoriser la concurrence et promouvoir des règles du jeu équitables.

Soutenir l'établissement de partenariats entre postes et fintech par le biais de programmes régionaux et nationaux d'accélérateur dans le domaine des services financiers numériques postaux.

INTRODUCTION



Contexte de la présente étude

Cela fait plusieurs centaines d'années déjà que les postes offrent à leur clientèle des services financiers de base.³ Alors que la nature des communications, initialement basées sur la poste aux lettres, a évolué vers des formats numérisés, les postes se sont adaptées et ont élargi leurs services pour répondre aux besoins d'une société en constante évolution. Notamment, elles ont davantage mis l'accent sur les envois de colis postaux pour faciliter le commerce électronique ainsi que sur les services sociaux et financiers pour contribuer à la réalisation des politiques nationales de développement social.

Au cours de ces dernières années, dans le cadre du Objectifs du Développement durable, les États ont donné la priorité à l'inclusion sociale, financière et numérique. Pour les aider à atteindre ces objectifs, les opérateurs postaux devront repenser leur modèle économique pour en préserver la viabilité alors qu'ils améliorent l'accès aux services financiers pour des millions de clients.

Les opérateurs postaux continuent d'occuper une position stratégique pour favoriser l'inclusion financière universelle, et en particulier dans le segment de population rurale à revenu faible et modéré. Les vastes infrastructures que les postes ont établies au fil des années peuvent faciliter les modèles d'approvisionnement et de distribution d'un éventail d'acteurs du secteur financier.

Établie en 1874, l'Union postale universelle (UPU), une institution spécialisée des Nations Unies dont le siège est basé à Berne (Suisse), facilite la coordination entre les acteurs du secteur postal et remplit un rôle de conseil, de médiation et de liaison.

Elle sert également de plate-forme permettant à ses 192 Pays-membres actifs de partager leurs stratégies d'inclusion financière, leurs connaissances, leurs pratiques exemplaires et leurs enseignements. Par le biais du réseau postal et de ses nombreuses initiatives d'inclusion financière, l'UPU aide les pays à concrétiser leur stratégie d'inclusion nationale et à atteindre les Objectifs de développement durable de l'ONU.

L'UPU reconnaît à quel point les innovations sont importantes, en particulier au vu de la vitesse et de l'ampleur des évolutions dans les domaines de la technologie, du comportement de la clientèle et des réglementations, qui participent à la transformation rapide du secteur des services financiers.

Le *Panorama mondial de l'inclusion financière postale 2016* de l'UPU décrit les modèles économiques déployés par les postes pour fournir des services financiers. Les postes adoptent l'un des quatre modèles suivants:

Innover pour proposer des services en tant que fournisseurs de liquidités et faciliter les paiements postaux domestiques et internationaux.

Forger des partenariats avec des fournisseurs de services financiers et proposer des services financiers au grand public.

Se transformer en caisses d'épargne postales et proposer des services d'épargne et d'assurance.

Se transformer en banques postales à part entière.

En vue de promouvoir l'échange de connaissances sur l'innovation entre les postes, l'UPU a commandité la présente étude avec les objectifs suivants:

1 Identifier les leviers et les moteurs de l'innovation dans les services financiers numériques: identifier les leviers qui impulsent l'innovation dans le secteur de la finance inclusive. Évaluer les moteurs de l'innovation qui auront probablement un impact sur les services financiers postaux et leur mode de prestation dans l'immédiat ainsi qu'à moyen et à long terme.

2 Créer un cadre d'innovation pour les services financiers numériques fournis par les postes: créer un cadre conceptuel pouvant guider les innovations en matière de services financiers numériques fournis par les postes, en particulier dans les économies émergentes et en transition.

3 Tirer les principaux enseignements des innovations dans les services financiers numériques fournis par les postes: consolider les principaux enseignements à propos des principaux moteurs et leviers des services financiers numériques fournis par les postes dans les économies émergentes et en transition, puis adapter ce cadre en fonction des besoins.

4 Formuler des recommandations à l'attention des postes sur les services financiers numériques: suggérer comment les postes peuvent mieux exploiter les approches et les pratiques innovantes pour répondre aux besoins de leur clientèle dans le cadre de leur offre de services financiers numériques.

5 Formuler des recommandations à l'attention des régulateurs et des décideurs: formuler des recommandations à l'attention des régulateurs et des décideurs en vue de créer un environnement propice à l'offre de services financiers numériques par les postes.

Notre étude vise avant tout à décrire les expériences sectorielles et non sectorielles de la fourniture de services financiers numériques, puis à formuler des recommandations sur la meilleure manière de les adapter aux postes pour faciliter leur transformation et les aider à conserver leur pertinence sur le marché.

Le présent rapport détaille les diverses recommandations pour améliorer les services financiers numériques fournis par les postes et met en lumière les opportunités éventuelles et les modèles économiques possibles en couvrant les améliorations institutionnelles requises, les solutions collaboratives applicables, les modifications à apporter aux réglementations et les solutions technologiques disponibles.

Cadre conceptuel de l'étude

Les innovations dans le domaine de la finance numérique fournissent aux postes une occasion de diversifier leurs services financiers et d'en élargir l'accès et l'utilisation, en particulier parmi les franges de la population à faible revenu et financièrement vulnérables. La finance numérique apporte des solutions sécurisées, transparentes, évolutives et abordables et peut contribuer à surmonter les obstacles qui entravent l'inclusion financière.

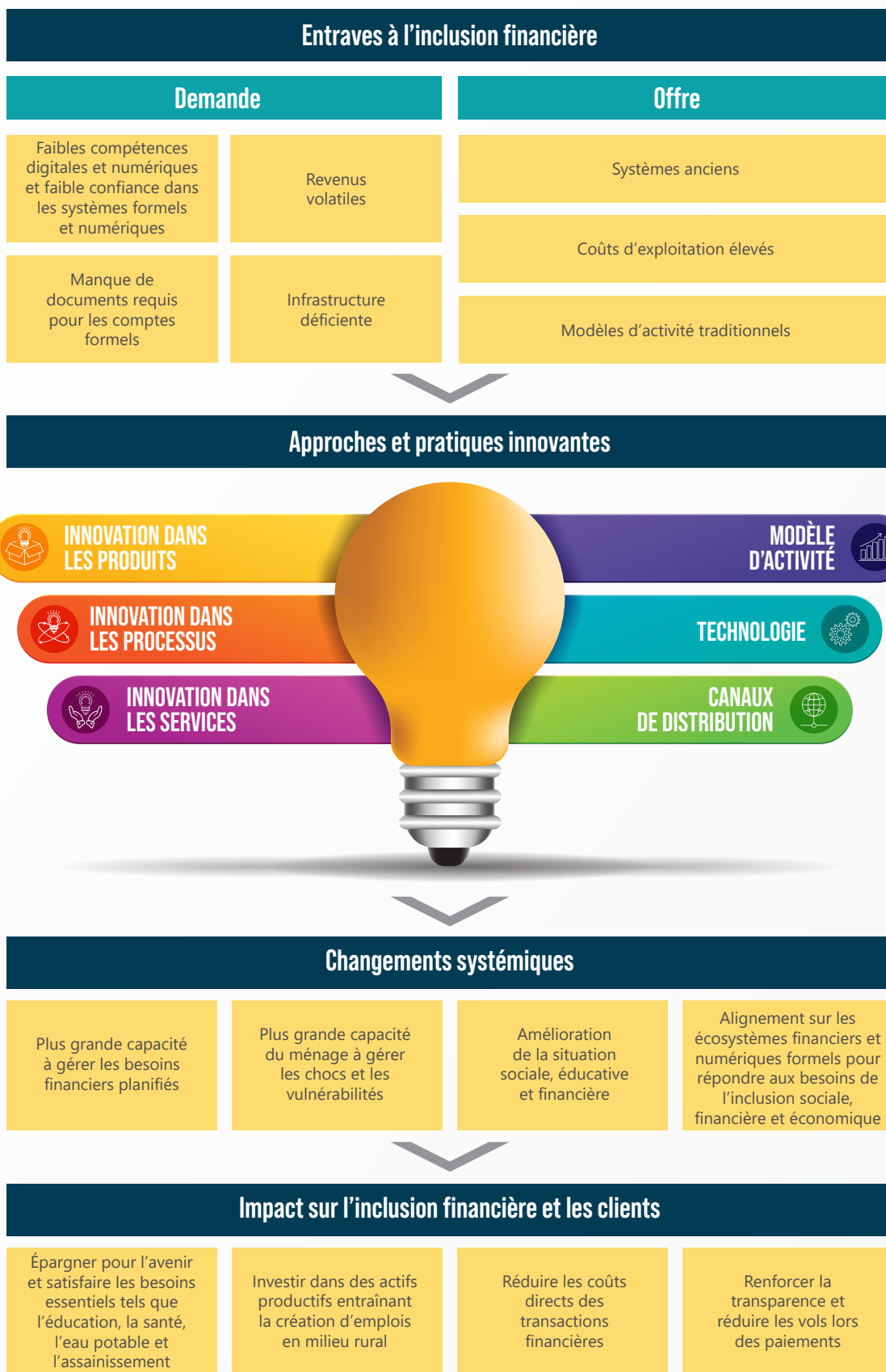
Cependant, pour y parvenir, les postes devront dépasser les contraintes du côté de l'offre et de la demande, mais aussi refaçonner leurs approches et leurs pratiques opérationnelles ou en adopter de nouvelles afin d'avoir un impact positif sur la vie de leur clientèle, comme l'illustre la figure 1.

Parmi les plus grandes contraintes à l'inclusion financière du côté de la demande, on peut citer le manque de compétences informatiques et numériques parmi les clients, l'absence de documents d'identité officiels, le manque d'infrastructures et la volatilité des revenus de la clientèle. Dans le même ordre d'idées, les postes continuent de déployer des modèles de services traditionnels reposant sur d'anciens systèmes qui ne répondent plus aux besoins du marché et dont les coûts de fonctionnement sont élevés, si bien qu'ils permettent difficilement de servir les clients aux revenus les plus faibles.

La première priorité de la présente étude est d'identifier des approches et des pratiques qui peuvent guider les postes dans leur trajectoire d'innovation, en particulier dans les économies émergentes et en transition.

En proposant des services innovants, les postes peuvent contribuer à transformer la vie financière de leur clientèle et, à terme, avoir un impact positif sur les franges de la population de leurs pays respectifs dont les revenus sont faibles ou incertains.

Figure 1 – L'écosystème de l'innovation en matière d'inclusion financière numérique et son impact sur l'inclusion financière



MOTEURS DE L'INNOVATION DANS LES SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES



Paysage actuel et innovations dans le domaine des services financiers numériques

L'inclusion financière de la population et des entreprises à faible et à moyen revenu a pris de l'importance durant ces vingt dernières années. La fourniture de prêts sans garantie (microcrédits) s'est transformée en un ensemble plus large de services financiers, qui sont encore davantage facilités par les services numériques.

Cette évolution a été favorisée lorsque le secteur a pris conscience que les ménages à faible et à moyen revenu devaient participer au système financier formel plutôt que de rester cantonnés au secteur informel à risque élevé. Même si l'on observe une dynamique en faveur d'un meilleur accès aux comptes formels, le secteur comprend qu'il est nécessaire de concevoir et de fournir des services financiers que les personnes pauvres souhaitent et peuvent utiliser pour mieux gérer leurs finances.

En outre, il est généralement reconnu que les services financiers doivent s'intégrer et faciliter la participation à l'économie réelle. Cette intégration permet l'inclusion financière, sociale et économique des personnes concernées.

La révolution numérique offre l'occasion d'avancer sur cette voie.

À la fin de 2019, 5,2 milliards de personnes disposaient d'un abonnement à un service de téléphonie mobile, soit 67% de la population mondiale. Cette même année, les technologies et services mobiles ont apporté une valeur ajoutée de 4100 milliards d'USD à l'économie mondiale (soit 4,7% du produit intérieur brut (PIB) mondial).

D'ici à 2024, ce chiffre devrait avoisiner les 5000 milliards d'USD (4,9% du PIB mondial), alors que les pays continueront de bénéficier des gains de productivité et d'efficacité apportés par une adoption toujours plus forte des services mobiles.⁴

En parallèle, une évolution tout aussi importante a eu lieu sur les marchés émergents, avec la formidable croissance et l'adoption des paiements mobiles. D'ailleurs, le nombre d'utilisateurs des paiements mobiles est souvent bien plus élevé sur les marchés émergents que sur les marchés développés.

Selon GSM Association (2019), l'Afrique subsaharienne s'est installée durablement comme l'épicentre de l'argent mobile, avec plus de 50 millions de nouveaux comptes enregistrés en 2019. **En 2019, les transactions numériques ont représenté pour la première fois la majorité des flux monétaires mobiles** et le total des sommes circulant au sein du système monétaire mobile était plus élevé que le total des sommes qui en sortaient.

Cette évolution indique que la clientèle délaisse progressivement les paiements en espèces en faveur des paiements numériques, par exemple pour les frais de scolarité, le commerce électronique, les transferts internationaux, l'épargne, les prêts, les services prépayés et autres.

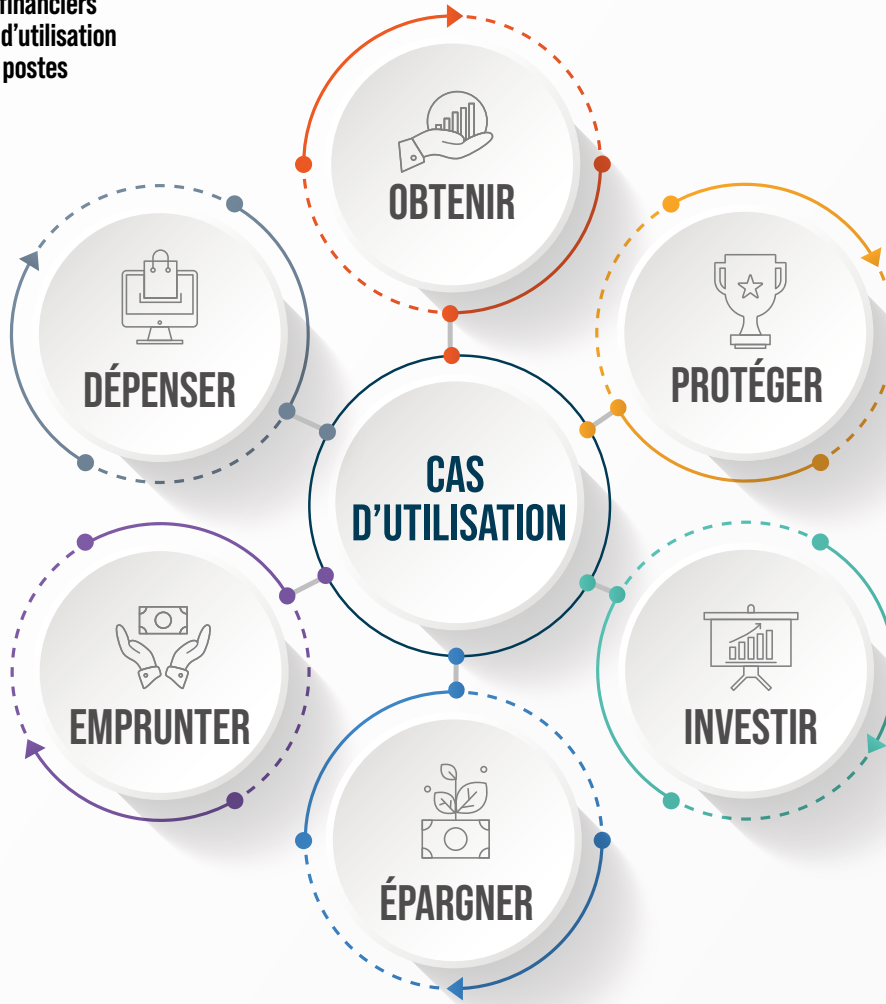
La finance numérique, surtout lorsqu'elle est accessible depuis un dispositif mobile, offre non seulement un éventail de possibilités totalement nouvelles pour réduire les coûts de la prestation des services financiers sur le marché de masse, mais elle porte également la promesse d'un meilleur accès pour les ménages à faible et à moyen revenu.

Les services financiers numériques ont permis d'améliorer tant la portée que l'accès, en particulier pour les franges sous-desservies et non desservies de la population. Du côté de l'offre, elles ont ouvert la voie à de nouveaux modèles d'activité dont la rentabilité dépend du volume et de l'échelle. Ce type de modèle demande des investissements considérables, notamment pour bâtir et gérer les infrastructures permettant de fournir les services concernés.

Les acteurs tels que les opérateurs de réseaux mobiles, les institutions financières formelles et les opérateurs postaux peuvent collaborer pour étendre l'accès aux services financiers, répondre à la question «l'inclusion financière, à quelle fin?», compenser les coûts et rendre les interventions plus abordables.

Afin de desservir ce vaste segment de clients potentiels et de répondre à leurs objectifs sociaux et commerciaux, les opérateurs postaux pourraient adopter plusieurs cas d'utilisation, comme l'illustre la figure 2.

Figure 2 – Services financiers numériques et cas d'utilisation potentiels pour les postes



<p>OBTENIR</p>	NUMÉRIQUE	comptes de transfert et de levée de fonds
	FORMEL	G2P
	INFORMEL	revenus, salaires, transferts de fonds, prêts

<p>PROTÉGER</p>	NUMÉRIQUE	freemiums, portefeuilles, microassurance
	FORMEL	produits d'assurance obligatoires
	INFORMEL	épargne/assurance sociale

<p>DÉPENSER</p>	NUMÉRIQUE	paiement des commerces, services publics et factures
	FORMEL	frais de scolarité
	INFORMEL	courses, frais médicaux, train de vie, frais scolaires

<p>ÉPARGNER</p>	NUMÉRIQUE	comptes d'épargne, épargne collective, portefeuilles
	FORMEL	banques, établissements non bancaires formels
	INFORMEL	AREC ou AVEC, CEC, IMF

<p>EMPRUNTER</p>	NUMÉRIQUE	crédit numérique par les banques/ORM, fintechs
	FORMEL	banques, établissements non bancaires formels
	INFORMEL	AREC, CEC, IMF

<p>INVESTIR</p>	NUMÉRIQUE	argent mobile basé sur des obligations d'État en vue d'investir
	FORMEL	non applicable
	INFORMEL	complément de revenus et moyens de subsistance

Les anciens systèmes de la plupart des opérateurs postaux ont limité l'évolution des cas d'utilisation. Pour surmonter ce problème, nous explorons en détail les éventuelles trajectoires d'innovation pour ces lignes de service dans les sections ci-après de la présente étude.

La plupart des postes proposent des produits de paiement et d'épargne mais passent à côté des segments les plus importants et les plus lucratifs: crédit numérique, produits d'assurance et produits de placements financiers individuels et de gestion du patrimoine. Les évolutions technologiques ont favorisé le développement de services financiers basés sur ces nouvelles technologies, que l'on appelle «fintech».

On dénombre aujourd'hui plus de 20 900 entreprises dans le secteur des fintech à travers le monde, qui déploient leurs activités dans tous les domaines des services financiers. La présente section décrit l'impact de la fintech sur les services de transfert d'argent et de paiement des opérateurs postaux.

Perturbation des transferts d'argent

Durant ces vingt dernières années, les services de transfert d'argent ont joué le rôle de vache à lait pour la plupart des postes. Cette activité est généralement déployée en suivant deux circuits spécifiques différents: règlement direct de poste à poste facilité par la plate-forme de transfert de l'UPU (aujourd'hui dénommée «PosTransfer») ainsi que partenariat entre postes et opérateurs de transfert d'argent, opérateurs de réseaux mobiles ou institutions financières formelles.

Au cours des dernières décennies, les opérateurs de transfert d'argent ont exercé un monopole sur les secteurs des transferts domestiques et internationaux. Toutefois, ce paysage a connu une évolution rapide pendant ces deux dernières années. L'apparition d'entreprises innovantes et disruptives, telles que TransferWise, WorldRemit, Remitly, Azimo, TransferGo et d'autres start-up, menace dorénavant la position dominante des leaders du marché. En effet, en se basant sur les dernières données relatives au transfert d'argent, [les spécialistes prévoient](#) que même ces opérateurs pourraient être poussés à la faillite au cours des dix prochaines années par de nouvelles entreprises agiles et innovantes fournissant des services financiers numériques.

Encadré 1 – Le partenariat entre Eurogiro et les postes s'apprête à transformer les activités de transfert d'argent



Le supermarché financier Eurogiro est une plateforme qui promet de transformer les activités de transfert d'argent et de paiement pour les postes.

Selon les estimations de la Banque mondiale, en 2020, les transferts d'argent dépasseront les 270 milliards d'USD à l'échelle mondiale. Il existe un écosystème complet composé de plus de 270 millions de personnes qui travaillent à l'étranger et soutiennent plus de 800 millions d'autres personnes, dont ces transferts d'argent sont la principale source de revenus.

Grâce à leur vaste réseau, au fort degré de confiance qu'elles ont acquis auprès des clients au fil des années et à leur proximité, les postes disposent d'un avantage compétitif dans le domaine des transferts d'argent. Ces aspects positifs, mais aussi le fait que le supermarché financier Eurogiro représente une solution en marque blanche, donnent aux postes l'occasion idéale de réimaginer les activités de transfert de fonds.

Une récente étude⁵ de l'équipe d'investigation de Visa Economic Empowerment Institute (VEEI) a analysé les tendances des transferts d'argent en étudiant les avantages des transferts numériques. Elle en a conclu que, sur de nombreux corridors, les transferts de fonds atteignent ou dépassent l'Objectif de développement durable no 10 de l'ONU, qui fixe un coût de 3%. Par ailleurs, l'équipe d'investigation a également conclu que les innovations dans le secteur des transferts d'argent sous forme de nouveaux modèles d'activité numérique associés aux capacités mondiales des réseaux se traduisent par des transferts plus rapides, une plus grande transparence et des coûts plus faibles pour la clientèle.

L'encadré 1 illustre comment les plates-formes des marchés financiers peuvent avoir un impact positif sur les activités de transfert d'argent des postes.

5 Source: usa.visa.com/sites/visa-economic-empowerment-institute/future-payments/the-rise-of-digital-remittances.html

La fintech offre un grand potentiel aussi bien en matière d'inclusion financière que de développement économique au sens le plus large. Les start-up de la fintech ont réduit sensiblement les coûts des services financiers, ce qui permet de desservir de façon plus rentable la base de la pyramide économique.

La fintech a également créé de nouveaux modèles d'affaires qui offrent un plus vaste éventail de services à la clientèle et créent de nouveaux flux de revenus pour les prestataires de services financiers. Ces innovations technologiques émergentes dans les services financiers ont modifié fondamentalement l'utilisation des services et produits financiers et les relations entre les clients et ces derniers.

Selon l'étude **Banking the Next Billion**, grâce aux innovations en matière de services financiers numériques, 700 à 800 millions d'adultes supplémentaires accéderont pour la première fois à des services bancaires d'ici à la fin de 2022 par rapport à 2017, ce qui réduira le total de la population non bancarisée à 15% seulement.

Par ailleurs, la contribution du secteur de la fintech à l'économie de l'Afrique subsaharienne passera de 40 milliards d'USD à au moins 150 milliards d'USD d'ici à 2022.

Toutefois, ces innovations n'en sont qu'à leurs balbutiements et se caractérisent encore par l'expérimentation et par certains signes annonciateurs d'échec, car leur modèle d'affaires n'est pas suffisamment éprouvé, la portée de leurs produits reste limitée et l'environnement réglementaire ne leur est pas suffisamment propice. Pourtant, il existe de nombreux arguments en faveur de l'innovation dans les services financiers pour favoriser l'inclusion financière en réduisant les coûts, en offrant plus de choix et en renforçant l'engagement de la clientèle.

L'une de ces possibilités d'innovation consiste à relier les transferts d'argent aux autres services financiers dont les ménages et les entreprises ont besoin. Par exemple, les fournisseurs de services financiers postaux peuvent relier les transferts d'argent provenant de l'étranger à un compte d'épargne ou un compte courant postal pour permettre à leurs bénéficiaires d'épargner une partie d'un transfert perçu et d'en utiliser une autre partie pour régler une facture.

La pandémie de COVID-19 a multiplié les avantages de l'élargissement des services financiers numériques car ces derniers favorisent l'apparition de nouveaux modèles d'affaires permettant à la population sous-desservie et non desservie d'accéder à des services financiers abordables.

La pandémie a également révélé le besoin urgent d'investir dans les éléments indispensables au développement de tels services, par exemple les infrastructures mobiles à large bande (y compris dans les zones reculées), l'identification numérique et les interfaces de programmation d'application (API) ouvertes.

Tour d'horizon des services postaux de paiement actuels

Plus de 90% des postes du monde entier fournissent actuellement des services financiers et la plupart de celles-ci offrent des services financiers numériques sous une forme ou une autre⁶.

L'annexe A.4 présente une analyse SWOT détaillée des services financiers numériques postaux.

Si elles déploient les bons investissements et les bonnes stratégies, **les postes peuvent se positionner comme des acteurs essentiels dans l'écosystème des services financiers numériques en garantissant l'accès de la clientèle à des services financiers abordables et inclusifs.**

Les postes ont mis en place cinq modèles différents de manière à s'adapter au contexte spécifique de chaque pays, caractérisé par son cadre juridique, son paysage infrastructurel, ses possibilités d'augmentation d'échelle et sa proposition de valeur. Par ces modèles d'activité, les postes se sont positionnées soit en tant que fournisseurs de services financiers numériques, soit en tant que services de soutien à ce type de fournisseurs.

Le [Panorama mondial de l'inclusion financière postale 2016](#) de l'UPU identifie deux modèles d'affaires principaux dans les domaines des paiements et des transferts monétaires que les opérateurs postaux peuvent déployer à plus grande échelle.

Modèle d'activité n° 1 – Les postes en tant que fournisseurs de liquidités

Selon ce modèle, la poste joue le rôle d'agent d'encaissement/de décaissement pour un ou plusieurs partenaires (opérateurs de transferts monétaires, opérateurs de services d'argent mobile, entités publiques, services d'utilité publique, institutions financières, etc.). Elle peut également faciliter les services financiers transactionnels, tels que les transferts d'argent, le paiement des factures et les paiements mobiles, en partenariat avec un éventail d'établissements publics et privés. Si les réglementations nationales relatives aux agences bancaires le permettent, la poste peut également offrir des retraits ou des dépôts sur compte, exploitant ainsi sa présence hors des centres urbains.

Le modèle du fournisseur de liquidités est le modèle le plus simple permettant aux postes d'offrir des services financiers. Les services d'encaissement/de décaissement demandent peu de savoir-faire et leur déploiement est relativement peu coûteux. Il s'agit du modèle le plus répandu, 79% des postes du monde entier proposant de tels services.

Sur le plan technique, les systèmes de la poste doivent être mis à niveau pour y intégrer les paiements postaux. Les systèmes administratifs et de service au guichet sont intégrés aux systèmes des partenaires afin de permettre l'exécution des paiements.

Ces partenariats répondent au besoin de participer à des modèles d'activité et de revenus innovants, dans le cadre desquels la poste est rémunérée sous forme de commissions ou selon une structure de rémunération prédéfinie.

La plupart des habitants des zones rurales et difficiles d'accès peinent à accéder aux services financiers, même les plus élémentaires. Grâce à leurs vastes réseaux d'infrastructures, les postes ont amélioré le point de contact jusqu'au dernier kilomètre pour ces services financiers. Les postes et leurs partenaires peuvent tirer profit du réseau postal existant pour augmenter le nombre de cas d'utilisation, notamment lorsque ceux-ci répondent aux besoins de la population à faible et à moyen revenu. En passant par les mêmes canaux, il est possible de proposer des services non financiers aux utilisateurs, notamment des services d'éducation financière et numérique.

Le partenariat entre la poste du Kazakhstan et une fintech, décrit dans l'encadré 2, démontre le potentiel dans ce domaine.

Encadré 2 – Partenariat entre une fintech et une poste en matière de solutions de paiement



KazPost a établi un partenariat avec la fintech Intervale afin de proposer des paiements nationaux et internationaux, y compris différents modes de règlement des factures, par exemple par carte, Internet et mobile. Le réseau KazPost fournit également des services d'encaissement et de décaissement. Enfin, ses bureaux servent de guichets et de points d'accès pour le marketing.

Dans le cadre de la fourniture de services de transaction, un élément essentiel pour garantir le succès du déploiement des services financiers numériques consiste à garantir une expérience client sans faille au dernier point de contact. La mise en œuvre d'un tel système se caractérise par un réseau bien géré et une gestion améliorée des liquidités. Les postes ont le potentiel de devenir des «super-agents» dans le domaine des services financiers numériques.

L'utilisation accrue de terminaux au point de vente et de dispositifs portatifs connectés au réseau ainsi que l'expansion de la connexion à distance continueront d'améliorer la proposition de valeur du réseau postal pour atteindre les franges sous-desservies de la population par le biais d'un éventail d'outils financiers et non financiers.

Modèle d'activité no 2 – Paiements domestiques et internationaux

Dans le cadre de ce modèle, les postes fournissent des services de paiement domestiques et de transfert d'argent internationaux sur support papier ou par voie électronique. Toutefois, les mandats de poste sur papier sont en cours de disparition puisqu'aujourd'hui 88% des 150 postes opérant selon ce modèle fournissent également des services électroniques.

Les postes peuvent améliorer l'efficacité de leurs paiements transfrontaliers en créant un système robuste et dynamique en partenariat avec des organismes de transfert de fonds et des entreprises à la pointe de l'innovation dans le domaine des transferts monétaires. Par exemple, Visa met en commun les informations provenant du marché expéditeur et celles provenant du marché destinataire.



**LE RÉSEAU POSTAL EST
UN CANAL PRÊT À L'EMPLOI
POUR ATTEINDRE LES
FRANGES VULNÉRABLES,
SOUS-DESSERVIES
ET MARGINALISÉES
DE LA POPULATION.**

Sur certains marchés, différentes limites de transaction s'appliquent aux transferts de fonds particuliers par rapport aux transferts de fonds des entreprises, ou aux transactions domestiques par rapport aux transactions internationales. Sur ces marchés, Visa déploie un modèle sur mesure plutôt qu'une approche universelle.

Afin de mieux desservir ses Pays-membres, l'UPU a mis en place un cadre mondial pour que les virements postaux soient économiques. En 2021, le Congrès de l'UPU a ratifié l'Arrangement concernant les services postaux de paiement et confirmé sa nature permanente. Cet arrangement permet aux opérateurs désignés de participer à la fourniture de services financiers, c'est-à-dire aux transferts de fonds de poste à poste.

Cet arrangement régleme le réseau des services postaux de paiement électronique, en complément des mandats de poste sur papier. Il gouverne le traitement et le règlement des transactions bilatérales et multilatérales de services financiers entre les opérateurs désignés des pays signataires.

Alors que cet arrangement est neutre sur le plan technologique, permettant ainsi aux opérateurs désignés d'utiliser n'importe quel réseau ou n'importe quelle plateforme pour fournir leurs services financiers, le Centre de technologies postales a travaillé à l'élaboration d'un réseau postal mondial de paiement électronique (WEPPN), sur demande des Pays-membres.

Ce réseau est déployé par le biais de la suite logicielle International Financial System (IFS), développée en 1990, pour faciliter le passage des mandats papier et télégraphiques aux paiements électroniques. Depuis lors, la plate-forme IFS a évolué à un rythme relativement lent par rapport aux évolutions du secteur des services financiers, surtout depuis l'apparition de nouvelles fintech disruptives.

Selon une étude de la Banque mondiale,⁷ les banques représentent le canal le plus coûteux pour effectuer des transferts d'argent et les postes le moins coûteux, avec un coût moyen de 10,3% et 5,7% respectivement. Par ailleurs, une étude récemment publiée par le VEEL a conclu que les coûts de transfert d'argent les plus faibles étaient souvent inférieurs à 3%. Ces résultats sont semblables aux chiffres SmaRT de la Banque mondiale et reflètent les offres que les clients bien informés pourraient trouver lorsqu'ils recherchent les taux disponibles les plus bas pour réaliser leurs transferts. En effet, pour un transfert de 200 USD, un taux inférieur à 3% était disponible dans 21 des 28 corridors étudiés par le VEEL.⁸

Pour les régulateurs, il existe donc de bonnes raisons de permettre aux postes nationales, aux banques nationales et aux entreprises de télécommunication, de même qu'aux organismes de transfert de fonds, de fournir des services de transfert d'argent, d'intensifier la concurrence et, par conséquent, de réduire les coûts sur les marchés des transferts de fonds. Pour les responsables, il existe également de fortes raisons de favoriser l'ouverture et l'interopérabilité du réseau sur tous ces canaux.

Toutefois, en dépit de leur avantage financier évident, les virements postaux réalisés via le cadre de l'UPU ne représentent que 0,043% des transferts de fonds mondiaux. Alors que le marché mondial des transferts de fonds connaît une croissance continue depuis plusieurs années (à l'exception des années de la pandémie), les virements postaux réalisés au moyen d'IFS n'ont pas connu le même dynamisme.

Pour répondre à certains de ces défis, la marque PosTransfer récemment créée permettra aux opérateurs désignés de protéger leurs services de virements postaux, de les renforcer et de les proposer sous une nouvelle désignation.

7 Source: blogs.worldbank.org/peoplemove/data-release-remittances-low-and-middle-income-countries-track-reach-551-billion-2019.

8 Source: usa.visa.com/sites/visa-economic-empowerment-institute/future-payments/the-rise-of-digital-remittances.html.

SIX MOTEURS DE L'INNOVATION POUR L'AVENIR DES SERVICES FINANCIERS POSTAUX



L'innovation et les nouvelles solutions qui savent exploiter les données, l'analytique avancée, les technologies numériques et les plates-formes alternatives de distribution sont plus essentielles que jamais. Les organisations conçoivent des approches innovantes pour cibler de nouveaux segments de clientèle, élargir leurs services, reconfigurer les canaux de distribution, fournir proactivement des conseils, intégrer les paiements et déployer la technologie de la chaîne de blocs.

Bien qu'il existe plusieurs moteurs d'innovation pour les services financiers numériques à travers le monde, nos recherches indiquent que, pour les postes, six grandes catégories interconnectées se distinguent particulièrement, comme l'illustre la figure 3.

Le modèle de la figure 3 illustre les facteurs institutionnels et écosystémiques qui favorisent l'adoption, l'utilisation et le déploiement à grande échelle des innovations pour les opérateurs postaux.

Les facteurs institutionnels fondamentaux sont les ensembles de compétences, les processus internes et la clientèle cible. Quant aux facteurs écosystémiques, ils incluent les politiques et réglementations publiques, les données démographiques du marché et les facteurs technologiques.

Après avoir conceptualisé le cadre général, nous explorons chacun de ces moteurs en détail pour examiner comment les postes peuvent réagir ou exploiter ces éléments afin de développer des services financiers inclusifs fournis par voie numérique.

Figure 3 – Moteurs de l'innovation pour les services financiers numériques



Environnement politique et réglementaire favorable

Aperçu

Les autorités de régulation doivent souvent choisir entre encourager la concurrence et l'innovation, d'une part, et contrôler ces innovations et «disrupteurs» de manière à les protéger, d'autre part.

En réponse aux évolutions sur les marchés émergents, la mise en place de réformes juridiques et réglementaires permet à de nouveaux acteurs, y compris à des établissements financiers non bancaires, d'offrir des services financiers numériques selon des approches nouvelles. En prenant de telles mesures, les régulateurs promeuvent la concurrence tout en garantissant la protection des consommateurs afin de renforcer la confiance que ces derniers portent aux services financiers numériques et d'encourager la demande.

Le soutien public à l'innovation dans les services financiers numériques est également essentiel dans la mesure où la facilité d'accès aux données publiques telles que l'identité, les revenus et les registres fonciers a un impact direct sur le coût de la prestation de tels services. Ainsi, si ces services bénéficient d'un accès automatisé aux bases de données ou répertoires publics, il en résulte une baisse des coûts de vérification des nouveaux clients et une amélioration de l'expérience de la clientèle.

À cette fin, il a été démontré qu'une interconnectivité est nécessaire entre toutes les parties prenantes et tous les acteurs du secteur financier afin de permettre un échange de données harmonieux, transparent et sécurisé. Les régulateurs évaluent les possibilités de l'architecture ouverte comme un moyen de garantir des conditions équitables pour tous les fournisseurs de services financiers et empêcher le risque de verrouillage exclusif.

Toutefois, les innovations rapides et disruptives s'accompagnent également de risques en matière de protection des données, en particulier pour les franges de la population exclues sur le plan financier, qui sont plus susceptibles d'être victimes d'une violation de leur confidentialité, de vol d'identité et de fraude. Par conséquent, il est impératif de mettre en place des cadres qui réglementent la conduite sur le marché et la protection des consommateurs, en particulier parmi les fournisseurs non bancaires de fintech.

C'est ce besoin de réglementer les innovations qui a entraîné l'apparition d'unités de régulation et de groupes de travail spéciaux dans les banques centrales et les autorités de supervision financière, qui sont chargés d'analyser les innovations non couvertes par les réglementations existantes. Ils mettent également en œuvre des programmes et des mesures politiques pour encourager l'innovation dans la fintech.

Ces unités et ces groupes travaillent souvent au sein d'un cadre de «bac à sable réglementaire» pour éduquer les consommateurs et fournir des certifications de gestion des risques. Ils permettent aux régulateurs d'utiliser l'analyse de données pour comprendre les risques informatiques de cybersécurité et élaborer un code de conduite qui réglemente les pratiques sur le marché de la fintech.

Cette approche du bac à sable réglementaire donne aux postes une excellente occasion de lancer des services financiers innovants.

L'approche du bac à sable réglementaire offre:

un espace aux fournisseurs de services financiers, tels que les postes, pour tester de nouvelles approches de manière contrôlée et à petite échelle, sous réserve d'une discrétion réglementaire et du respect de la proportionnalité;

une occasion d'entamer un dialogue ouvert et actif entre les régulateurs et les fournisseurs de services financiers, y compris les postes;

la possibilité de façonner et de remanier des cadres réglementaires avec réactivité et agilité.

Encadré 3 – Comment des réglementations flexibles aident les postes à lancer des innovations



La Poste Tunisienne a bénéficié d'un environnement réglementaire flexible et d'un soutien solide de la part du marché financier et des autorités de supervision postale. Cette souplesse lui a permis d'innover à grande échelle et d'explorer de nouveaux moyens de proposer des services financiers numériques sur le marché, en complément des services financiers postaux de base. Portée par ces réglementations, la poste a collaboré avec des prestataires de services financiers, dont des banques, des établissements de microfinance et, plus récemment, des fintech.

Cet environnement réglementaire agile a permis à la poste de contribuer immensément à des initiatives d'inclusion financière et de créer un nouveau modèle d'activité. En partenariat avec une fintech, la poste a lancé un portefeuille numérique basé sur la technologie de la chaîne de blocs, le premier de ce type dans le pays.

La Poste Tunisienne a également reçu l'autorisation de la banque centrale pour délivrer des dinars électroniques aux détenteurs de son portefeuille mobile, ce qui en fait l'une des rares institutions postales au monde à pouvoir émettre des devises numériques.

L'encadré 3 illustre comment les régulateurs peuvent soutenir les postes dans leur trajectoire de transformation numérique à l'aide de bacs à sable réglementaires flexibles.

Un exemple d'innovation réglementaire concerne la simplification des critères rigoureux du processus de vérification de l'identité des clients (KYC), qui limitent l'accès des clients aux services financiers numériques.

Les régulateurs postaux peuvent adopter deux approches pour surmonter cette contrainte et favoriser l'innovation:

Processus KYC simplifié ou à plusieurs niveaux, selon lequel les régulateurs réduisent le nombre de documents requis en proportion aux avantages apportés par les comptes sollicités, de manière à encourager les clients à ouvrir un compte numérique même s'ils ne disposent pas de certains documents d'identification.

Processus KYC électronique, par lequel les régulateurs des pays disposant de systèmes d'identité numérique autorisent les prestataires de services financiers à interroger la base de données d'identité nationale et les autres bases de ce type de manière à authentifier et à vérifier l'identité des clients.

L'approche KYC à plusieurs niveaux permet d'intégrer davantage de clients au système financier formel sans accroître sensiblement le risque d'abus. Un nombre croissant de pays a introduit des réformes autorisant certaines exemptions à certains types de clients ou de produits.⁹

Une telle approche est par exemple suivie au Pakistan (v. encadré 4), où la poste travaille au sein du cadre réglementaire pour simplifier et faciliter le processus KYC.

Encadré 4 – Les pays ayant mis en place un système d'identité numérique facilitent les transferts monétaires pour les postes



Le Gouvernement du Pakistan délivre des cartes d'identité nationales intelligentes depuis 2012 afin d'atténuer les difficultés du processus de vérification KYC. La poste pakistanaise joue le rôle d'agent et facilite les programmes de transfert monétaire du Gouvernement depuis 2008.

La carte d'identité intelligente a permis de rationaliser le processus de vérification et d'authentification KYC pour ses programmes de subventions publiques, en particulier à destination des femmes en milieu rural.

Quel est l'impact des régulations sur les opérations de la poste?

Au niveau national, diverses lois régissent les opérations de la poste, avec parfois des autorités de supervision différentes pour ses opérations postales et financières.

Le régulateur directement responsable de la réglementation des opérations postales diffère d'un pays à un autre. Dans certains pays, la poste dépend du régulateur du secteur financier, tandis que, dans d'autres, elle dépend du régulateur des technologies de l'information et de la communication. Il est intéressant de noter que, dans d'autres pays encore, c'est le ministère des transports qui est chargé de réguler la poste. L'exemple donné dans l'encadré 5 illustre l'impact des régulations sur les opérations d'une poste.

Cette étude de cas illustre la nécessité de repenser les opérations postales afin de créer une organisation plus transparente et d'aider les décideurs à légiférer en tenant compte du rôle des postes comme acteurs clés de l'inclusion financière.

Il est également nécessaire de mettre en place des réglementations flexibles qui facilitent l'établissement de partenariats entre banques et postes, comme le démontre l'exemple de la poste brésilienne décrit dans l'encadré 6.

L'exemple de la poste brésilienne met en lumière le potentiel de transformation des opérations postales dans les pays voisins. Toutefois, dans ces pays, de nombreuses postes tentent d'innover alors qu'elles doivent affronter un paysage politique complexe et ne bénéficient que d'un soutien politique limité.

Encadré 5 – Transformer des opérations postales de grande envergure – Cas de l'Inde



Le Département des Postes de l'Inde, sous l'égide du Ministère des communications, est chargé de la gestion d'India Post. Ce département a établi trois principales entités pour améliorer l'efficacité et la transparence des opérations et réduire la bureaucratie:

La Banque de réserve de l'Inde a enregistré India Post Payments Bank en tant qu'entreprise séparée chargée des opérations de paiement.

Post Office Savings Bank est une agence de l'Institut national d'épargne, qui rend compte séparément de ses activités à la Banque de réserve de l'Inde. Elle fournit un ensemble restreint de services bancaires et financiers, y compris des certificats nationaux d'épargne dans le cadre des services postaux indiens.

Récemment, Postal Life Insurance a été enregistré en tant qu'entreprise distincte, qui rend compte directement à l'Autorité de réglementation et de développement des assurances de l'Inde.

On peut citer ici comme exemples les postes d'Amérique centrale, qui n'ont fourni aucun service financier durant ces cinquante dernières années. Cela démontre à quel point il est nécessaire de remanier les politiques pour permettre aux postes de contribuer efficacement à l'inclusion financière.

Le *Panorama mondial de l'inclusion financière postale 2016* de l'UPU décrit les différents modèles d'activité permettant aux postes de proposer des services financiers. Dans le modèle de partenariat (modèle d'activité no 3), qui est régi par le régime réglementaire du pays concerné, la poste peut établir un partenariat avec un prestataire de services financiers (comme une banque), une compagnie d'assurances, un opérateur de réseau mobile ou une institution de microfinance.

Dans un tel modèle, la poste participe activement au développement, à la personnalisation et à la fourniture des produits et services financiers. La poste gère les opérations de guichet et le personnel postal fait la promotion des services auprès des clients de leurs communautés respectives. Souvent, les partenaires utilisent la marque postale pour vendre le produit concerné. Parfois, la poste apporte un soutien aux tâches administratives.

Ce partenariat entre une poste et un prestataire de services financiers peut revêtir différentes formes:

Partenariat avec des opérateurs de téléphonie mobile ou des fintech pour proposer des services financiers numériques aux clients. Par exemple, La Poste Tunisienne a établi un partenariat avec une fintech dans un bac à sable afin de développer le premier dinar électronique sécurisé par chaîne de blocs.

Partenariat avec des compagnies d'assurances pour proposer des services d'assurance à la clientèle et remplir le rôle d'agent pour que ces compagnies puissent percevoir les primes et de traiter les sinistres.

Partenariats avec des banques et des institutions de microfinance pour fournir des services basés sur comptes, des prêts et des assurances.

Encadré 6 – Transformer par le biais de partenariats bancaires – Exemple de la poste brésilienne



La poste nationale du Brésil, dénommée Correios, est l'opérateur désigné du pays, régulé par le Ministère des communications.

Elle se compose de 12 000 bureaux, dont la moitié opère à temps plein et 90% opèrent dans les zones rurales intérieures et sur les marchés frontières du Brésil.

Le réseau de Correios est l'un des réseaux postaux les plus complets au monde, dans l'un des plus grands pays tant en termes de population que de superficie. En moyenne, chaque bureau de poste brésilien dessert 16 500 habitants. Parmi les plus grandes économies latino-américaines, seuls l'Argentine et le Mexique présentent un rapport habitants/poste encore plus bas (10 000 et 4400 respectivement).

La réorganisation de Correios a permis aux banques d'établir des partenariats avec les postes et d'offrir des services financiers. En 2012, Banco do Brasil, la plus grande banque du Brésil, a forgé un partenariat avec la poste pour créer l'un des plus grands canaux de distribution de produits et services par le biais du réseau postal et des infrastructures postales existants. Ce partenariat a pris fin suite à un changement de stratégie commerciale, après plusieurs années d'opérations fructueuses.

Favorisé par des modèles réglementaires propices, le modèle de partenariat a permis de réaliser de grandes avancées et des gains importants dans le domaine de l'inclusion financière.

À l'heure actuelle, encore peu de cas d'utilisation sont fournis aux clients finaux des postes par le biais de partenariats avec des prestataires de services financiers. Toutefois, l'amélioration continue de ce modèle d'activité permettra davantage de cas d'utilisation, alors que les besoins de la clientèle, ses préférences et ses relations avec les services financiers continuent d'évoluer.

Cependant, certains grands défis liés à ce modèle méritent davantage d'attention. Par exemple, lorsqu'une poste devient l'agent d'un prestataire de services financiers, elle en tire des bénéfices sous forme de commissions et de frais; ces derniers sont souvent trop bas pour couvrir les coûts du maintien des liquidités et de la gestion de trésorerie dans l'ensemble du réseau.

De plus, les accords exclusifs avec ce type de prestataires, en particulier les banques, limitent le développement de la concurrence. De tels arrangements peuvent créer des risques de collusion et de connivence, accroître les coûts, exclure les nouveaux concurrents, décourager l'innovation et empêcher les réseaux postaux d'exploiter pleinement leur portée pour répondre aux besoins du segment à faible et à moyen revenu afin de garantir la viabilité de leurs opérations.

De plus, les postes doivent épouser l'interconnectivité et les architectures ouvertes pour favoriser leurs innovations en matière de services financiers numériques. En utilisant une architecture basée sur des API, les postes peuvent facilement établir des connexions et des partenariats avec un éventail de parties prenantes, y compris la clientèle, les prestataires de services financiers et les régulateurs.

Encadré 7 – Régulations autorisant des pratiques monopolistiques – le cas de La Poste Tunisienne



Cela fait plus d'un siècle que La Poste Tunisienne est en activité. En 1990, le Gouvernement lui a octroyé l'autonomie de gérer des comptes d'épargne et courants postaux.

La Poste Tunisienne est la seule institution non bancaire du pays autorisée à collecter l'épargne et à fournir des moyens de paiement.

C'est également la première institution financière du pays à avoir introduit les paiements électroniques (en 2000) et les paiements mobiles (en 2009). De plus, en 2015, elle a lancé un bac à sable basé sur la chaîne de blocs avec des start-up fintech tunisiennes.

La Poste Tunisienne est une institution financière agréée mais ce n'est pas une banque. Depuis qu'elle propose son service de dinars électroniques virtuels, plus d'un million de comptes ont été ouverts dans 500 bureaux de poste à travers le pays. Leurs utilisateurs peuvent payer leurs activités mobiles et numériques à l'aide de ces comptes virtuels, qui facilitent et accélèrent les transferts

numériques. En avril et mai 2020, suite à la flambée de COVID-19 en Tunisie, plus de 500 000 utilisateurs ont souscrit à un compte, principalement pour pouvoir recevoir les prestations sociales de l'État.

La Poste Tunisienne a collaboré avec de nombreux partenaires (en particulier des fintech) en utilisant des API pour garantir la fluidité des connexions et de l'échange de données. En partenariat avec la Banque centrale de Tunisie, elle a créé la première application basée sur la chaîne de blocs reliée à plusieurs partenaires.

La Poste Tunisienne a établi des partenariats avec tous les établissements de microfinance sous forme de protocoles d'accord afin de proposer des services davantage axés sur la clientèle, accessibles, fiables et économiques. On peut citer ici comme exemple son partenariat avec Enda Inter-arabe.

Enda Inter-arabe is a pioneering Tunisian microfinance NGO with 96 branches, 5 mobile branches, and over 1,800 staff. Together with Enda, the Post offers co-branded payment cards and an e-Dinar account (a virtual account accessible through a mobile phone).

Enda Inter-arabe est une organisation tunisienne non gouvernementale pionnière dans le domaine de la microfinance, dotée de 96 branches, cinq branches mobiles et plus de 1800 employés. En partenariat avec Enda, la poste propose des cartes de paiement et un compte en dinars électroniques (un compte virtuel accessible par téléphone mobile).

Conseils à l'attention des postes

La finance numérique offre non seulement un éventail entièrement nouveau de possibilités de réduire les coûts de la prestation de services financiers sur le marché de masse, mais aussi de nouvelles options de réduire les coûts pour améliorer l'inclusion financière du plus grand nombre.¹⁰

Les activités de transfert monétaire sont entravées par des obstacles réglementaires restrictifs qui sont souvent le fruit de restrictions de change.

Les opérateurs postaux ne peuvent pas réaliser de transferts internationaux dans certains pays, ce qui limite les possibilités des postes de pénétrer sur le marché des transferts monétaires qui représente plus de 270 milliards d'USD. Les partenariats entre les postes et les entreprises disruptives apparaissent comme indispensables pour promouvoir des services de transfert d'argent. Ici, les exemples de réussite permettent aux régulateurs de repenser et de réimaginer le rôle des postes sur le marché des transferts d'argent.

Les postes traitent leurs paiements nationaux ou leurs transferts de fonds internationaux sur support papier ou électronique. L'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication et de mécanismes innovants de prestation des services et produits financiers crée de nouvelles possibilités de réaliser des transferts internationaux de manière à acheminer cet argent vers ceux qui en ont le plus besoin (et, idéalement, vers leur compte en banque).

Une évolution vers un modèle d'activité plus inclusif basé sur des partenariats durables entre les opérateurs de transferts monétaires et les bureaux de poste pourrait permettre d'élargir et de moderniser considérablement le réseau des agences d'envoi et de collecte de paiements pour les opérateurs de transferts d'argent, en complément des services de paiement postal des postes.

Par un partage plus équilibré des gains et des pertes avec les partenaires postaux sur le terrain, l'activité pourrait se développer plus facilement, ce qui pourrait s'avérer mutuellement bénéfique pour les opérateurs de transferts d'argent, les opérateurs postaux et surtout les émetteurs de ces transferts et leur famille. Ces partenariats entre opérateurs de transferts de fonds et postes pourraient être optimisés en modernisant les réseaux, en parrainant la formation professionnelle du personnel et en définissant un ensemble spécifique de frais et de coûts.

Dans certains pays, le régulateur a permis à la poste d'opérer en bénéficiant initialement de la compétence exclusive en matière de services financiers afin de catalyser la transformation numérique, de permettre au système de paiement d'arriver à maturation dans le pays et de poursuivre les objectifs nationaux en matière d'inclusion financière.

Les parties prenantes pourraient considérer qu'une telle approche est régressive. Toutefois, elle peut avoir pour effet positif d'accélérer la fourniture de services financiers inclusifs dans le pays. À cet égard, l'exemple de La Poste Tunisienne est présenté dans l'encadré 7.

Enfin, dans les limites autorisées par leur charte opérationnelle, les postes doivent demander aux régulateurs et aux décideurs d'autoriser le déploiement de services financiers postaux qui permettent à la clientèle:

d'accéder à des mécanismes d'épargne en fournissant des moyens sécurisés d'épargner;

d'accéder à des moyens sécurisés et pratiques de transférer de l'argent ou de recevoir des paiements, leur salaire et des prestations;

d'accéder à des régimes d'assurance abordables et axés sur la clientèle;

d'accéder à des plans d'épargne abordables et de longue durée, tels que les obligations et les titres de l'État;

d'accéder à des produits de crédit à faible coût fournis par voie numérique.

¹⁰ Reportez-vous à l'annexe A.4 pour consulter une analyse SWOT détaillée des services financiers numériques postaux.

Évolutions sur les marchés des services financiers

De nombreuses forces viennent bouleverser le rôle, la structure et l'environnement concurrentiel des établissements financiers, de même que les marchés et les sociétés dans lesquelles ils opèrent. Les fintech rivalisent avec les opérateurs existants en proposant des solutions davantage adaptées aux franges de la population à faible et à moyen revenu. Ce sont elles qui définissent dorénavant la trajectoire, la nature et le rythme des évolutions dans le secteur des services financiers et jettent les bases des futurs bouleversements.

Environnement concurrentiel

La présence accrue des fintech a façonné les forces décrites ci-dessous, qui permettent aux opérateurs postaux de vérifier sur le terrain leur capacité à établir des partenariats dans un environnement particulièrement concurrentiel.

À cet égard, les postes doivent considérer différents aspects, dont les suivants:

Marchandisation des coûts: en exploitant les nouvelles technologies pour normaliser et automatiser leurs processus, les fintech peuvent réduire leurs coûts d'exploitation et différencier leurs offres.

Redistribution des bénéfices: en mobilisant les technologies et les partenariats, les opérateurs postaux et les fintech peuvent contourner les chaînes de valeur traditionnelles et créer de nouvelles sources de profit.

Plates-formes à guichet unique: la clientèle demande plus de choix en matière de services financiers et s'attend de plus en plus à pouvoir utiliser un guichet unique pour tous ses besoins financiers. Les fournisseurs cherchent les moyens de répondre et se tournent vers des plates-formes numériques qui leur permettent de fournir leurs services à plusieurs endroits simultanément, souvent aux côtés d'autres prestataires.

Monétisation des données: les fintech ont délaissé les ensembles de données statiques pour adopter des données riches et différenciées provenant de diverses sources, qu'elles utilisent en temps réel pour servir et fidéliser leur clientèle. Les fintech monétisent les données en tissant des liens numériques avec leurs clients grâce auxquels ils collectent des renseignements à leur sujet ou en leur apportant une valeur supplémentaire en échange de leurs données.

Remplacement du personnel par l'intelligence artificielle: l'intelligence artificielle remplace la main-d'œuvre humaine pour réaliser les activités en contact avec les clients des prestataires de services financiers. L'intelligence artificielle réduit sensiblement le temps et le personnel requis pour compléter de grands projets articulés autour de tâches répétitives et bien définies. De plus, les avancées dans les domaines de la robotique et de l'intelligence artificielle ont amorcé une vague de relocalisations et de localisations puisqu'un plus grand nombre de tâches peuvent dorénavant être réalisées localement à un coût concurrentiel plutôt que dans les pays jusqu'alors à faible coût, tels que la République populaire de Chine, l'Inde et la Pologne.

Évolution démographique

L'évolution démographique est l'une des autres forces qui influencent l'industrie financière, puisque les milléniaux¹¹ refaçonnent le comportement de la clientèle. Aujourd'hui, 50%¹² de la population mondiale a moins de 30 ans. Les milléniaux sont des natifs du numérique. Ils apportent une nouvelle psychologie et de nouvelles perspectives aux services bancaires et financiers.

Les postes, qui sont souvent perçues comme une institution de l'ancien monde, doivent comprendre ce segment de clientèle divers et développer des produits et services à la fois pertinents, attrayants et utiles pour la génération des milléniaux et les générations suivantes.

Ils s'attendent à ce que les produits et services de tous les secteurs soient avant tout disponibles sur les dispositifs mobiles, fournis via des canaux numériques et personnalisés pour l'utilisateur final. Par conséquent, l'époque de la conception de produits basés sur des données démographiques larges ou des groupes témoins touche à sa fin. Les prestataires de services financiers doivent exploiter les technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle et l'analytique des données, qui permettent à la clientèle d'accéder à des services riches, attrayants et personnalisés.

Économie partagée

En outre, le rôle des institutions financières en tant que fournisseurs de services financiers se trouve de plus en plus décentralisé sous l'effet de l'émergence de l'économie partagée, comme on l'observe sur d'autres marchés tels que celui de l'automobile, des taxis et de l'hôtellerie.

Cette émergence revêt la forme d'une décentralisation de la propriété d'actifs ou de partenariats avec différents prestataires pour concevoir des services ciblant un maillon particulier de la chaîne de valeur ou un sous-ensemble particulier de clients. Ici, les institutions financières jouent de plus en plus un rôle d'intermédiaire avec moins d'enjeux en fournissant des services à des coûts beaucoup plus faibles.

C'est le cas par exemple lorsque les banques vendent leur infrastructure de paiement en tant que service à des prestataires de plus petite taille, tels que les fintech, en s'appuyant sur les possibilités de l'informatique en nuage.

Localisation et relocalisation

Les avancées dans les domaines de la robotique et de l'intelligence artificielle amorceront une vague de localisations et de relocalisations en fournissant des services uniformisés, pratiques et à faible coût, qui gagneront la confiance des consommateurs. Le distributeur automatique est un excellent exemple d'une technologie remplaçant les services fournis par les caissiers de banque. Les progrès réalisés au cours de ces dernières années dans les domaines de la robotique et de l'intelligence artificielle, de l'apprentissage automatique et de la reconnaissance des formes soulagent les principaux points de pression, réduisent les coûts et atténuent les risques, avec des perspectives qui dépassent largement le remplacement du caissier de banque.

Les robots conversationnels (chatbots) sont ici un bon exemple: ils agissent comme des assistants numériques intelligents qui interagissent avec les clients en apportant une touche humaine, associée à une expérience personnalisée et un sentiment de réalité. Ils répondent aux besoins et aux questions des clients, les guident à travers les diverses étapes d'un processus, fournissent des messages prédictifs et des renseignements sur les comportements et automatisent des tâches telles que les transferts d'argent et la vérification de solde. Au fil du temps, ils collectent des données sur le comportement des clients et apprennent les réponses les mieux adaptées aux demandes des utilisateurs.

Conseils à l'attention des postes

Pour des institutions à court d'argent telles que les postes, il peut être difficile de proposer de nouveaux produits et services pour répondre aux nouveaux segments et aux nouvelles demandes du marché. Les postes doivent comprendre les tendances qui émergent sur le marché, stimulées par les données de masse, et concevoir des services axés sur l'utilisateur qui attirent une nouvelle clientèle. À cette fin, il convient de réaliser des investissements relativement élevés dans les dépenses en capital (CAPEX) afin d'acquérir les infrastructures nécessaires (physiques et informatiques) ainsi que dans les dépenses d'exploitation (OPEX), dont l'élément le plus notable représente le capital humain, en plus d'investissements dans la recherche et développement (R&D).

Toutefois, les postes ont la possibilité d'établir des partenariats avec des fintech pour exploiter le potentiel du modèle de l'économie partagée, de manière à réaliser un bond technologique pour pénétrer sur le marché et à réduire leurs dépenses en capital et d'exploitation.

11 Nés entre les années 1980 et le début des années 2000.

12 [This is what millennials want in 2018](#), Forum économique mondial.

Sous de telles modalités, les opérations commerciales des postes deviendront particulièrement agiles et s'adapteront rapidement aux technologies, à l'évolution des réglementations et au partage des revenus. Tandis que les fintech présentent une proposition de valeur selon le modèle de prestation à réponse humaine compensatoire, les postes fournissent l'infrastructure indispensable pour la distribution jusqu'au dernier kilomètre par le biais de leur vaste réseau d'agents ruraux.

La clientèle postale typique en milieu rural, dont les compétences numériques et financières sont limitées, préfère le contact humain à la technologie numérique.

Certaines postes établissent déjà des partenariats gagnant-gagnant, comme l'illustre l'encadré 8.

Les postes peuvent tirer profit de ces évolutions du marché pour offrir une expérience client omnicanale davantage personnalisée. Qu'il s'agisse de déposer une demande, de réaliser un paiement ou de vérifier leur identité, les clients veulent accéder rapidement et facilement aux services. Pour répondre à leurs attentes, les postes doivent migrer leurs principales transactions en ligne.

Toutefois, pour réussir à transformer la prestation des services, il faut généralement commencer par comprendre les besoins et les priorités des clients. Ces derniers souhaitent avoir le choix et le confort d'accéder aux services en ligne, en personne, par téléphone ou par courrier électronique. Ils souhaitent pouvoir passer d'un canal à un autre avec souplesse, en fonction du type de transaction.

Par conséquent, les postes peuvent intégrer des plates-formes physiques et numériques pour créer de nouveaux modes d'interaction plus pratiques avec leur clientèle.

En forgeant des partenariats avec les fintech, les postes exploitent le modèle de l'économie partagée, réalisant ainsi un bond technologique pour pénétrer sur le marché et réduisant leurs dépenses CAPEX et OPEX.

Encadré 8 – Exemples de partenariats fructueux entre postes et fintech



La poste du Kazakhstan (KazPost) a établi un partenariat avec une fintech nommée «Intervale» en vue d'offrir des services financiers. Cette dernière fournit les plates-formes Internet et mobiles, tandis que KazPost apporte son vaste réseau de bureaux dans tout le pays pour atteindre les clients. Ce partenariat a permis à Intervale d'atteindre de nouveaux clients par le biais du réseau de KazPost. Il a également permis à KazPost de proposer un plus grand nombre de cas d'utilisation aux clients ruraux et de développer une nouvelle branche d'activité selon un modèle de partage de revenus.



En Tunisie, les trois plus grands opérateurs de réseaux mobiles ont établi un partenariat avec la poste nationale pour proposer des services financiers. Ce partenariat s'est mis en conformité avec les réglementations nationales qui exigent que ce type d'opérateur dispose d'une licence bancaire pour proposer des services financiers.

Préserver la réactivité des technologies (systèmes et processus) face au marché

Aperçu

Les avancées technologiques ont un impact croissant sur les modèles d'activité, les chaînes de valeur et le comportement des clients dans le monde entier, forçant les fournisseurs traditionnels de services financiers à s'adapter à ces nouvelles réalités. Auparavant, les services bancaires et financiers étaient le bastion des institutions financières traditionnelles bien établies, qui jouissaient de plusieurs avantages relatifs à leur taille et à leur échelle, ce qui leur permettait de desservir la majeure partie du marché de masse.

Toutefois, un grand nombre de ces fournisseurs de services financiers traditionnels opéraient par le biais de coûteux réseaux d'agences et de systèmes informatiques anciens, que les avancées technologiques et l'évolution du comportement de la clientèle ont aujourd'hui rendus obsolètes.

Les fournisseurs de services financiers «traditionnels», dont certains fournisseurs postaux, se sont adaptés au monde numérique avec lenteur et mollesse. En raison de leurs processus opérationnels et décisionnels complexes, conjugués à leurs coûts élevés par transaction, ils ont fini par considérer certains clients comme non rentables, ce qui n'a pas été sans conséquences négatives sur l'inclusion financière.

Dans ce contexte, les fournisseurs de services exploitant les technologies financières (fintech) sont parvenus à éclipser leurs homologues traditionnels pour fournir des services financiers personnalisés, abordables et accessibles par le biais d'un canal numérique natif.

Une évaluation comparative des prestataires de services financiers traditionnels et des fintech permet de mettre en lumière les avantages pour les utilisateurs finals.

Tableau 1 – Proposition de valeur des fintech pour les utilisateurs finals

Élément	Prestataires de services financiers traditionnels, dont certaines postes	
	Prestataires de services financiers traditionnels, dont certaines postes	Fintech
Coût des services	Élevé	Moyen à élevé
Délais	Certains délais	Instantané
Service à la clientèle	Extrêmement généralisé	Personnalisé
Services personnalisés	Proposés aux clients premium	Proposés à tous les clients
Processus	Complexes, partiellement automatisés	Simple et sans difficulté, intégralement automatisés
Documentation requise	Élevée	Faible
Mises à jour sur demande	Prend du temps	Instantané
Principaux canaux opérationnels	Branche/ emplacement physique	Mobile
Qualité de service	Moyenne	Élevée
Facilité d'utilisation	Faible à moyenne	Élevée
Caractéristiques	Limitées	Nombreuses, personnalisées, consultatives
Autres intégrations	Limitées	Réseaux sociaux, paiement des factures

En comparaison aux prestataires de services financiers traditionnels, la proposition de valeur globale des fintech inclut:

la facilité d'utilisation;

des services plus rapides;

une expérience de qualité;

des coûts plus faibles pour accéder aux solutions financières;

davantage de services et de fonctionnalités disponibles;

des services à valeur ajoutée.

Traditionnellement, en ce qui concerne la fourniture de services financiers, l'approche des postes reposait sur leurs installations physiques. Aujourd'hui, grâce à la transformation numérique et par le biais de partenariats gagnant-gagnant avec des fintech, les postes peuvent mettre l'accent sur la prestation de services par voie numérique, de manière à servir les clients quel que soit leur emplacement dans le pays et quelle que soit leur taille.

La première étape de ce processus consiste généralement à préparer une stratégie relative aux services financiers numériques

qui identifie le potentiel du marché, évalue les canaux de prestation des services et détermine la trajectoire à suivre pour concrétiser les ambitions de croissance de la poste concernée.

En adoptant une approche donnant la priorité au numérique, les postes doivent reconfigurer les modèles d'activité de leurs services financiers et adopter de nouveaux modes de prestation de services destinés à leurs clients existants et potentiels par le biais de canaux numériques.

Par exemple, comme illustré à l'encadré 9, la poste arménienne modifie fondamentalement ses services financiers à l'aide de la numérisation mais également de modifications réglementaires.

Il n'est pas possible de parvenir à la transformation numérique des postes en ajoutant une nouvelle couche technologique sur les processus existants.

Encadré 9 – Les postes adoptent les services financiers numériques pour survivre sur le marché des services financiers



La poste arménienne (HayPost) propose plusieurs services financiers, dont les transferts de fonds, les versements des retraites et des services de paiement (p. ex. prestations sociales, factures de services, redevances publiques et paiements des impôts). Elle utilise quatre systèmes de transfert d'argent rapide: Ria, Unistream, Golden Crown et PosTransfer de l'UPU (pour faciliter les transferts de poste à poste entre l'Arménie et la Fédération de Russie). Elle collabore également avec des banques, des compagnies de crédit et des compagnies d'assurance, endossant le rôle d'agent pour percevoir les paiements et élargir l'accès à ses services pour ses clients.

HayPost promeut activement une modification des réglementations par la Banque centrale d'Arménie afin d'obtenir l'autorisation d'offrir des services de portefeuille électronique. Ces services cibleront plus de 300 000 retraités et d'autres clients potentiels. Une nouvelle loi, en vigueur depuis janvier 2021, rend obligatoire la dématérialisation des paiements à tous les retraités. Ce projet sera mis en œuvre sur trois ans, en commençant par trois grandes villes, suivies des villes moyennes, puis des villages.

En collaboration avec le Gouvernement arménien, HayPost bâtit actuellement un écosystème de paiement numérique garantissant la disponibilité de l'infrastructure dans les zones rurales et permettant d'effectuer des paiements au moyen de dispositifs mobiles et des retraits via le réseau de l'opérateur.

En outre, la loi arménienne actuelle autorise uniquement les banques à proposer des cartes de crédit. Pour surmonter cette limitation, HayPost demande l'amendement de cette loi afin de pouvoir obtenir une licence et commencer à proposer des services de carte de crédit à ses clients.

L'orientation vers la clientèle facilitée par les avancées technologiques

Alors que les clients sont de plus en plus connectés par le biais des réseaux sociaux, ils deviennent sans cesse plus exigeants et de moins en moins fidèles aux marques. Les utilisateurs peuvent changer de prestataire de services de plus en plus facilement s'ils estiment que leurs offres sont trop génériques, d'autant qu'il existe des outils qui facilitent la transition d'un prestataire à un autre. Les clients ont pu constater par eux-mêmes comment la numérisation d'autres services s'est traduite par davantage de rapidité et de personnalisation, et cette expérience a façonné leurs attentes vis-à-vis des services financiers. Ils demandent dorénavant des solutions sur mesure et modulables, qui évoluent et répondent à des spécificités particulières.

Les avancées technologiques, telles que le recours aux données de masse et à l'analytique, permettent aux entreprises d'accéder à un nombre exponentiellement croissant de données sur les besoins ou les actions des utilisateurs. Les prestataires de services financiers utilisent ces données pour examiner les aspects comportementaux qui motivent les décisions des clients.

Les postes ont toujours proposé des plans d'épargne permettant à leurs membres de mettre de l'argent de côté et la gestion des liquidités en a toujours été le principal défi. Toutefois, une autre difficulté tout aussi importante consistait à garantir aux clients un accès facile à leur épargne quand ils en avaient besoin. Comme les postes n'y sont pas parvenues, les clients ont été déçus par leur service et se sont tournés vers d'autres types de prestataires afin de pouvoir accéder facilement à leur épargne.

En réponse aux évolutions du marché et afin de satisfaire les demandes d'un nouveau segment de clientèle à l'aise dans le monde numérique, la banque postale du Kenya a introduit un compte basé sur un portefeuille pour aider sa clientèle rurale. Ce produit cible particulièrement les femmes pour leur permettre d'accéder facilement aux services bancaires et à l'épargne (encadré 10).

Pour tirer avantage de la révolution des services financiers numériques, les postes doivent procéder à une refonte et à une restructuration complètes de leur stratégie en matière de services financiers.

Encadré 10 – Introduction d'un produit d'épargne numérique pour offrir davantage de facilité aux clients de nouvelle génération



La banque postale du Kenya (Postbank) a introduit M-Sawa, un compte accessible par téléphone mobile. Les clients peuvent créer instantanément ce compte basé sur un portefeuille en composant un code USSD.

Une fois leur compte ouvert, ils peuvent commencer à épargner en envoyant de l'argent par le biais de M-Pesa à un numéro de facturation de la banque. Ce compte a aidé Postbank à accueillir 13 875 nouveaux clients en seulement cinq mois, principalement des femmes des zones rurales appartenant à des groupes qui ne disposaient pas de compte formel.

La banque a également pu mobiliser des dépôts d'une valeur supérieure à 110 000 USD au cours de cette même période. Le lancement et la forte adoption de ce portefeuille mobile est un bon exemple d'une véritable innovation postale en réponse à une demande du marché qui a été adéquatement mise en œuvre, avec les bons processus, le bon produit et la bonne approche.

Dans l'objectif de proposer toujours plus de services financiers numériques, les postes ont créé des partenariats avec des prestataires de tels services ou des fournisseurs tiers en vue de numériser leurs opérations et de mettre à jour leurs systèmes et processus opérationnels. À cette fin, elles ont notamment téléchargé les coordonnées de leurs comptes sur une plate-forme en ligne et délivré des cartes de débit pour aider les clients à accéder à leur épargne depuis des terminaux de paiement, des distributeurs automatiques ou au guichet. Cette approche s'est traduite par une augmentation de l'adoption des services financiers postaux, en particulier par le biais des canaux numériques.

Ces partenariats entre postes et prestataires de services financiers représentent un moyen efficace d'offrir des services financiers numériques postaux sans qu'il soit nécessaire de réaliser des investissements importants dans le développement des infrastructures, des systèmes et des services.

L'adoption d'une architecture ouverte basée sur des API peut permettre aux postes d'établir des partenariats avec des prestataires de services financiers et de proposer des produits et des services de pointe à la demande.

En adoptant une plate-forme à l'architecture ouverte, les postes peuvent tisser des liens avec des prestataires de services financiers, des développeurs tiers et d'autres parties prenantes par le biais d'API ouvertes. Cette approche promeut la connectivité avec les principaux acteurs qui peuvent permettre aux postes d'accélérer leur processus de déploiement de services financiers numériques pour offrir des produits et des services de pointe à la demande.

Par ailleurs, les postes ont également bénéficié de l'évolution des politiques et des réglementations. Dans de nombreux pays, les autorités imposent aux fonctionnaires, aux forces de police, aux forces armées et aux étudiants inscrits dans un établissement d'enseignement d'ouvrir un compte en banque auprès de la poste afin de traiter les paiements. De nombreuses associations d'accumulation d'épargne et de crédit et associations rotatives d'épargne et de crédit ont épargné d'immenses quantités d'argent auprès d'une poste, parfois jusqu'à plusieurs milliards de dollars des États-Unis.

Même lorsque ces segments de clientèle sont obligés d'ouvrir un compte postal pour recevoir des prestations publiques, ils n'en sont pas moins sensibles à la qualité de service et demandent à pouvoir réaliser leurs transactions avec la poste par le biais de canaux numériques.

Des innovations orientées vers la satisfaction de la clientèle, des partenariats gagnant-gagnant et une plate-forme à l'architecture ouverte constituent des éléments essentiels pour retenir tous les segments de clientèle.

Conseils à l'attention des postes

Des partenariats gagnant-gagnant, fondés sur les principes de la croissance partagée, ont le potentiel de transformer les opérations et les pratiques commerciales des postes, de renforcer leur résilience et de garantir leur pérennité.

Ces partenariats peuvent également fournir aux opérateurs postaux un accès à de nouvelles technologies, de nouveaux talents et de nouveaux processus, apportant ainsi une valeur synergique supplémentaire à la fourniture de solutions orientées vers la clientèle.

Pour réussir dans l'environnement en évolution rapide des technologies, les postes peuvent forger des partenariats avec des entreprises innovantes pour conserver leurs systèmes et processus actuels et les mettre à niveau.

Par exemple, en déployant des algorithmes d'apprentissage automatique pour favoriser la prise de décisions automatique et l'optimisation des processus fondés sur les données, les postes peuvent produire des informations qui leur permettront d'améliorer l'expérience de la clientèle, de renforcer leur efficacité opérationnelle et de stimuler leurs ventes.

Cela peut paraître une tâche colossale pour les postes des pays émergents, mais il est en fait facile de la mener à bien en partenariat avec une fintech ou un prestataire de services technologiques.

Les postes doivent également s'équiper d'API. Alors que les prestataires de services financiers, dont les postes, cherchent à multiplier leurs interactions avec la clientèle, ils devront penser à établir des partenariats avec d'autres acteurs pour proposer des produits ou des services.

Les postes peuvent utiliser des API pour fournir des solutions accessibles par l'entremise de prestataires externes, avec l'assurance que ces fournisseurs auront la capacité de vérifier l'identité et la solvabilité de toutes les parties impliquées. Elles peuvent également utiliser ces API pour faciliter leur intégration avec des institutions financières externes, telles que des banques et des opérateurs de transferts d'argent, afin d'offrir avec fluidité un éventail de services à leur clientèle.

Répondre à l'évolution des attentes de la clientèle

Aperçu

Puisque les clients s'attendent à ce que les innovations technologiques ne cessent d'améliorer leurs expériences en ligne, les prestataires de services financiers devront s'adapter et repenser leurs offres de services et de valeur ajoutée.

Les évolutions du comportement et des attentes de la clientèle forcent les institutions financières, y compris les postes, à redéfinir leurs priorités et à transformer leur modèle de distribution.

Les attentes des utilisateurs vis-à-vis des prestations fournies par les partenaires financiers évoluent rapidement, sous l'effet du changement générationnel et de l'adoption rapide des technologies. Les jeunes adultes d'aujourd'hui sont des natifs du numérique, c'est-à-dire qu'ils sont nés dans un monde où presque toutes les interactions sociales et commerciales ont lieu par le biais de plates-formes numériques. Ils attendent donc la même chose de leurs fournisseurs de services financiers, à savoir qu'ils proposent des solutions à la demande, souples et sur mesure par le biais de plates-formes numériques.

Les canaux numériques permettent à ces fournisseurs de jouer un rôle beaucoup plus important que par le passé dans le quotidien de leur clientèle. L'intelligence artificielle offre d'immenses possibilités de traiter de vastes quantités de données afin de produire des renseignements sur les évolutions générationnelles des préférences et des comportements de la clientèle. Toutefois, c'est l'anticipation qui constitue l'utilisation potentielle la plus stimulante de l'intelligence artificielle, c'est-à-dire la capacité d'identifier des schémas comportementaux suffisamment tôt pour prédire la prochaine décision de la clientèle.

Alors que les postes cherchent à redéfinir leur modèle d'activité et leurs processus de manière à ne plus être perçus comme des institutions de l'ancien monde, elles doivent être attentives aux tendances émergentes ci-après parmi les clients:

Assistance automatisée à la clientèle: les clients sont disposés à recevoir une assistance virtuelle dans la mesure où les services fournis sont sur mesure et personnalisés.

Modèles bancaires alternatifs: les jeunes clients sont attirés par les plates-formes qui offrent des alternatives numériques aux établissements financiers traditionnels. Cette demande peut être satisfaite en proposant des services financiers numériques sur mesure et réactifs face aux besoins auxquels les jeunes consommateurs se sont habitués sur les plates-formes de fintech.

Exploitation des données: les clients sont disposés à partager un plus grand nombre de données personnelles avec les institutions financières. Ils comprennent la valeur de leurs données et s'attendent à pouvoir les partager en échange de certains avantages, tels que des offres, des taux d'intérêt réduits, une reconnaissance et d'autres types de récompenses.

Pour comprendre au mieux la mutation du comportement des clients et centrer leurs efforts pour rester réactifs face à l'évolution de leurs attentes, les prestataires de services financiers doivent raffiner leurs stratégies, redéfinir les hypothèses qui ont fait leur succès par le passé et comprendre que les règles du jeu ont changé. Ils doivent établir un dialogue continu avec leurs clients, tester constamment leurs produits et services et éclairer leurs décisions pour fournir à la clientèle une expérience plus stimulante et de meilleure qualité.

Besoin d'améliorer l'expérience de la clientèle

Pour améliorer l'expérience de la clientèle, il est fondamental de concevoir le processus de transformation de manière à refaçonner les services pour répondre aux attentes des clients et les dépasser.

Les prestataires de services financiers sortent des sentiers battus et élèvent les attentes des clients avec des communications personnalisées éclairées par le profil du client concerné et ses interactions antérieures. En outre, les prestataires de services financiers assurent des services disponibles vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sept jours sur sept, proposent un éventail de fonctions et d'options à valeur ajoutée et garantissent la facilité d'installation, de configuration et d'utilisation de leur service.

Mais les institutions financières reconnaissent également qu'une expérience intégralement numérique doit s'accompagner d'une touche humaine. Ce besoin de «technologie à visage humain» est sensiblement plus fort parmi les franges de la population les plus pauvres et les plus vulnérables, qui font peu confiance aux services reposant sur la technologie.

La clientèle postale typique correspond à ce profil, c'est pourquoi la prestation des services postaux doit donner la priorité à la fois aux interactions numériques et au contact humain.

Les postes sont particulièrement bien placées pour fournir cette combinaison de technologie et de contact humain grâce à leur forte présence en milieu rural.

La transformation numérique n'a aucun sens si elle ne transforme pas pour le mieux l'expérience de la clientèle.

Besoin de cas d'utilisation avancée

Les technologies émergentes présentent un potentiel considérable pour les cas d'utilisation avancée des services financiers numériques. Un bon exemple est la capacité des prestataires à exploiter les données tout au long du cycle de vie d'un client pour prendre de meilleures décisions et trouver de nouvelles opportunités commerciales.

L'émergence des données de masse, ainsi que les sources et les formats de ces dernières, a permis d'aborder le processus d'évaluation de crédit selon différentes approches et de renforcer ainsi les cas d'utilisation de crédit numérique. Les institutions financières peuvent également créer des opportunités de vente croisée et de montée en gamme en s'appuyant sur les renseignements relatifs aux clients et leur comportement actuel. Par la segmentation de la clientèle et en se basant sur les données disponibles, les institutions peuvent prédire par quels produits ou services la clientèle est le plus susceptible d'être intéressée et peuvent ensuite lui proposer des offres groupées.

Par exemple, si une institution financière remarque que ses clients utilisent leur portefeuille comme un compte de dépôt, elle pourrait en déduire qu'elle fournirait peut-être un meilleur service à ses clients en leur proposant un compte d'épargne.

Considérant la base de clients desservie par les institutions postales et la forte confiance dont la plupart des postes bénéficient, il est nécessaire d'exploiter les comportements financiers des clients et de leur offrir des services qui apportent une valeur ajoutée, en particulier lorsqu'il s'agit de protéger les dépôts des clients et de les aider à croître.

Les postes sont particulièrement bien placées pour fournir des services combinant technologies de pointe et contact humain (approche de la «technologie à visage humain») aux franges vulnérables et sous-desservies de la population.

Conseils à l'attention des postes

Les évolutions du comportement et des attentes de la clientèle ont de nombreuses implications pour les postes et sur la manière dont elles fournissent leurs services. Elles peuvent réagir de plusieurs manières:

Laisser les clients définir leur expérience.

Les clients recherchent la rapidité, la facilité et des conseils personnalisés, mais selon leurs propres conditions.

Les avancées en matière d'intelligence artificielle et d'apprentissage automatique offrent dorénavant la possibilité aux prestataires de services financiers d'établir un système d'assistance automatisé comme un canal supplémentaire permettant aux clients d'accéder à des informations et à des conseils personnalisés.

Personnaliser les succursales pour apporter une valeur ajoutée.

La succursale demeure un élément important de l'expérience de la clientèle mais son rôle ne doit pas être le même pour tous les groupes de clients.

Dans le cadre de leurs efforts pour améliorer leur efficacité et baisser leurs coûts pour servir leurs clients, les postes peuvent concevoir des bureaux pour des fonctions spécialisées qui apporteront la plus grande valeur ajoutée relativement aux besoins de la clientèle.

Comme indiqué dans la section précédente, l'un des principaux facteurs de différenciation des services financiers postaux provient de la capacité des postes à offrir des services technologiques avec une touche humaine – un modèle de service dans lequel les bureaux de poste jouent un rôle fondamental.

Les bureaux jouent un rôle central dans le modèle de prestation de services financiers basés sur la «technologie à visage humain» que les postes pourraient adopter.

Alors que les offres numériques arrivent à maturation, les opérateurs postaux doivent définir leur proposition de valeur pour y intégrer tant les innovations numériques que les valeurs traditionnelles afin de répondre aux besoins de leur clientèle.

Investir dans l'humain

Aperçu

Face à la croissance rapide des services financiers basés sur les technologies, il est plus que jamais nécessaire de développer de nouvelles compétences, de renforcer les capacités existantes et d'instaurer une culture organisationnelle qui embrasse et cultive l'innovation.

Il est manifestement nécessaire que les postes habilite et promeuvent des «intrapreneurs» internes, qui savent reconnaître les nouveaux besoins de la clientèle et concevoir des solutions proposant un éventail de services à valeur ajoutée.

De plus, face à l'évolution des attentes des clients, les postes doivent attirer et retenir les personnes talentueuses disposant de nouvelles compétences et capables de concevoir des produits et des services centrés explicitement sur les souhaits des clients.

Les évolutions numériques ont favorisé l'apparition de nouveaux rôles dans le secteur financier, à l'instar des concepteurs d'expérience pour la clientèle et des scientifiques des données. Elles ont également favorisé l'apparition de centres d'innovation chargés de créer et d'entretenir une culture de l'innovation et de la collaboration parmi les prestataires de services financiers.

De la même manière que les évolutions démographiques refaçonnent les comportements et les attentes des clients, on observe également une modification du comportement des employés. Les stratégies de capital humain influencent les interactions entre les prestataires de services financiers et la nouvelle génération d'employés en introduisant des heures de travail flexibles, des espaces de télétravail, de nouveaux types d'incitations et de rémunération ainsi qu'une réorientation vers les plates-formes d'apprentissage en ligne pour le développement professionnel.

Dans les postes, les collaborateurs fournissent des services logistiques postaux et un ensemble limité de services financiers à domicile, de la livraison d'argent liquide à faible valeur au soutien à l'alphabétisation numérique et financière à plus forte valeur.

La plupart des opérateurs postaux peinent à préserver un modèle d'activité pérenne et à gérer de manière équilibrée leurs problèmes de capacités humaines.

L'introduction de dispositifs portatifs dans les postes de l'Inde et du Bélarus ont permis de redéfinir la prestation des services postaux, comme l'illustre l'encadré 11.

Conseils à l'attention des postes

De nombreux éléments démontrent clairement que les opérateurs postaux doivent acquérir de nouveaux talents et établir un vivier de personnel divers, à l'aise avec la technologie, afin de développer durablement leurs ambitions sur le marché de la finance numérique. Cependant, cela ne s'applique pas seulement au personnel en première ligne ou en contact avec les clients.

Les postes doivent devenir des acteurs stratégiques de premier plan dans la conception et la distribution des produits. Elles ont besoin d'un personnel d'encadrement qui comprenne la technologie, les solutions et les stratégies des services financiers postaux, de manière que les postes ne soient pas «prises en otage» par leurs fintech partenaires, les opérateurs de transfert d'argent et les banques.

Même si les postes décident d'établir un partenariat avec une fintech pour éviter les coûts irrécupérables et les dépenses de fonctionnement, elles ont quand même besoin des capacités internes leur permettant de définir leur stratégie, leur vision et la feuille de route de leurs produits. Cela leur permettra non seulement de forger des partenariats gagnant-gagnant avec ces fintech, mais aussi de garder une longueur d'avance stratégique de manière à protéger leur marché, leur clientèle et leur marque.

Encadré 11 – Introduction et utilisation de dispositifs portatifs pour la prestation des services postaux



Dotées d'effectifs nombreux aux faibles compétences numériques, la poste de l'Inde et la poste du Bélarus (Belpochta) ont toutes les deux introduit des dispositifs portatifs connectés au réseau pour fournir des services postaux et publics au domicile des clients.

Ces dispositifs démontrent à quel point il est important que les postes sachent innover. Elles peuvent dorénavant fournir davantage de services directement au domicile de leurs clients, qu'il s'agisse de transferts d'argent, de produits d'assurance, de services de transfert fiscal, de transfert des prestations sociales ou d'autres services postaux encore. Les services bancaires à domicile épousent dorénavant le numérique, et les travailleurs postaux sont les acteurs de première ligne de cette révolution.

Les postes ne peuvent pas externaliser la totalité de leurs activités de services financiers à un partenaire ou à un tiers. Les décisions stratégiques doivent toujours se prendre en interne.

Les postes doivent également engager tous les employés dans le processus d'innovation en leur donnant les moyens de transmettre de nouvelles idées à une équipe spéciale chargée de l'innovation.

Elles doivent fournir des incitations suffisantes aux employés pour qu'ils relèvent ce défi.

Entre autres, La Poste Suisse et Australia Post ont transformé la «boîte à idées» en un véritable outil libérant la capacité des employés à imaginer de nouveaux processus relatifs aux produits.

Garder une longueur d'avance sur les évolutions technologiques

Aperçu

Partout dans le monde, les avancées technologiques ont joué un rôle capital dans la formation et la transformation du secteur financier.¹³ Durant ces cinquante dernières années, diverses innovations technologiques ont contribué à l'introduction de nouveaux modèles d'activité, produits et moyens de réaliser des transactions financières. Par exemple, la prolifération des terminaux informatiques et des ordinateurs personnels dans les années 80 ont permis l'apparition de succursales bancaires automatisées et facilité les services bancaires à distance, ce qui a à son tour facilité l'apparition des distributeurs automatiques de billets.

Cependant, au cours de ces dix dernières années, le rythme des progrès technologiques s'est accéléré, ce qui s'est traduit par de nouveaux modèles d'activités pour améliorer l'efficacité des processus et mieux répondre aux besoins de la clientèle.

En particulier, des avancées dans quatre domaines technologiques cruciaux révolutionnent actuellement le secteur financier à travers le monde: les téléphones portables, l'informatique en nuage, la technologie de la chaîne de blocs ainsi que les liens entre l'intelligence artificielle et les données de masse.

Téléphones portables

Les téléphones portables ont un impact sur de nombreux aspects de notre quotidien et transforment notre manière de conduire nos activités professionnelles ou de nous comporter en société et, de plus en plus, de gérer nos finances.

L'utilisation des téléphones portables pour accéder aux services financiers a représenté une évolution importante sur le marché des services financiers. Les clients utilisent toujours plus fréquemment leur téléphone pour réaliser des transactions financières et gérer leurs finances personnelles. Comme ils sont largement disponibles et utilisés, les dispositifs mobiles sont devenus un canal de distribution de premier plan pour les produits et services financiers d'un grand nombre de prestataires de services financiers postaux, de banques, d'établissements financiers et d'opérateurs de réseaux mobiles.

Durant ces cinq dernières années, le paysage des portefeuilles mobiles a connu une mutation rapide. Plusieurs acteurs rivalisent pour s'arroger une part de ce marché à la croissance rapide, y compris les postes, les start-up de la fintech, les entreprises technologiques établies, les fournisseurs de téléphones mobiles et les opérateurs postaux, en plus des établissements financiers traditionnels.

Les opérateurs postaux qui fournissent déjà des services financiers offrent souvent des portefeuilles mobiles en tant que première étape de leur trajectoire de développement des services financiers numériques.

Informatique en nuage

Souvent appelé «informatique à la demande», l'informatique en nuage peut fournir un accès au stockage informatique, à des serveurs et à des services sur Internet, en fonction des besoins, selon le même système qu'un service public d'électricité mais pour les ressources informatiques. À l'instar d'un service d'utilité publique, l'informatique en nuage peut accroître ou réduire dynamiquement son échelle en fonction des besoins informatiques de l'entreprise. Les fournisseurs de services informatiques en nuage peuvent mesurer l'utilisation d'une entreprise et la facturer en fonction.

En substance, l'informatique en nuage soulage les serveurs et les centres de données de l'entreprise en assumant les efforts liés au traitement, à l'accès et au stockage des données, ces fonctions étant transférées vers des serveurs distants auxquels une personne ou une entité peut accéder sur Internet ou depuis un dispositif connecté à Internet.

Les postes peuvent exploiter les capacités de l'informatique en nuage à la demande pour réduire leurs dépenses d'investissement initiales (CAPEX) destinées à leur centre de données et à leur centre de prestation de services numériques.

¹³ Cette section est une adaptation de *Fintech in Uganda: Implications for Regulation* par Cambridge Centre for Alternative Finance et MicroSave Consulting, avec le parrainage de FSD Uganda.

Technologie de la chaîne de blocs/des registres distribués

Une chaîne de blocs est un type de technologie de registres distribués qui est ouverte à tout le monde. Il s'agit d'une immense base de données mondiale et décentralisée, sécurisée par cryptographie, qui s'exécute sur des millions de dispositifs. Par conséquent, les transactions réalisées dans ces registres distribués sont inaltérables et vérifiables, ce qui les rend à la fois transparentes et faciles à tracer. La technologie de la chaîne de blocs a indubitablement attiré l'attention des institutions mondiales telles que les banques, les grandes entreprises, les organismes de développement et les organes de réglementation. Chaque année, le secteur des services financiers investit 1,7 milliard d'USD dans cette technologie, selon le cabinet d'étude Greenwich Associates.¹⁴

L'un des premiers cas d'utilisation de la technologie de la chaîne de blocs portait sur les paiements et les transferts transfrontaliers d'argent. Pour ces derniers, cette technologie a pour avantage de réduire sensiblement les coûts de transaction à seulement 1 à 3 cents (USD).

De plus, le processus de transfert d'argent est quasiment instantané, ce qui représente un autre avantage des chaînes de blocs par rapport aux méthodes traditionnelles, dont les transactions prennent généralement entre deux et cinq jours.

Alors que la plupart des pays ont décidé d'attendre prudemment et d'observer l'évolution de la technologie de la chaîne de blocs, en Tunisie, le partenariat forgé entre le Gouvernement et La Poste démontre clairement la nécessité d'intégrer cette technologie, comme l'explique l'encadré 12.

Encadré 12 – Lancement de la chaîne de blocs par La Poste Tunisienne



En novembre 2019, Universal Hub Africa, un fournisseur technologique russe, a lancé la chaîne de blocs uDinar, adossée au dinar tunisien, en vue de démontrer la faisabilité du concept.

L'application mobile utilise la technologie des registres décentralisés, basée sur une chaîne de blocs locale hébergée par l'Agence tunisienne de l'Internet.

Indécision quant à l'adoption de la technologie des chaînes de blocs en Afrique

En Afrique, la plupart des gouvernements ont réagi avec appréhension et réserve vis-à-vis de l'adoption de la technologie des chaînes de blocs. Par exemple, la Namibie et le Zimbabwe ont adopté une posture intransigeante face à l'ensemble de ces évolutions technologiques. D'autres pays, tels que le Kenya, le Nigéria, l'Ouganda et la République démocratique du Congo, semblent préférer une approche attentiste.¹⁵

Un bac à sable réglementaire établi à Maurice montre l'importance des avancées technologiques. La plupart des pays en sont toujours à l'étape à laquelle une équipe spéciale a été constituée pour réaliser une analyse coûts/avantages et formuler les réglementations adaptées relatives à la chaîne de blocs et aux cryptomonnaies.

De nombreux pays africains proposent des services avancés et innovants de portefeuille électronique, tels que M-Pesa, qui sont le fer de lance des écosystèmes des services financiers. Toutefois, un grand nombre des habitants de ces pays restent exclus du monde financier. Il est donc nécessaire de concevoir des moyens plus faciles, robustes et sécurisés de fournir des services financiers formels à ces segments de la population.

Dans le contexte actuel, l'adoption des cryptomonnaies en Afrique peut servir les cas d'utilisation suivants:

- | Transferts d'argent.
- | Paiement de produits et de services.
- | Préservation du patrimoine (déposer de l'argent sous forme de bitcoins peut s'avérer utile dans les pays souffrant d'hyperinflation).
- | Dons à des causes charitables.
- | Établissement d'une entreprise (p. ex. dans l'import-export).

¹⁴ Financial Services Industry Spends \$1.7B Per Year on Blockchain.

¹⁵ Blockchain in Africa: Opportunities and Challenges for the Next Decade, GIZ (2020).

Intelligence artificielle/apprentissage automatique et analytique des données de masse

L'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique (machine learning) et les données de masse comptent aujourd'hui parmi les innovations technologiques les plus disruptives au monde. Ces termes sont souvent utilisés de manière interchangeable mais, en règle générale:

l'intelligence artificielle se rapporte à l'utilisation d'ordinateurs qui analysent des données et des modèles en vue d'apprendre et de répondre de manière intelligente à de nouvelles données en adaptant leurs résultats en conséquence;

l'apprentissage automatique se rapporte à l'ensemble des techniques et des outils qui permettent aux ordinateurs de «penser» en créant des algorithmes mathématiques basés sur des données accumulées;

les données de masse se rapportent à des ensembles de données en grands volumes et à vitesse élevée (en temps réel) pour améliorer les renseignements et les décisions.

Le secteur financier a été un adopteur précoce des données de masse et de l'intelligence artificielle/l'apprentissage automatique, ce qui a eu un très fort impact sur la gestion des investissements, les échanges, la cybersécurité et la réalisation des transactions. Un vaste éventail d'entreprises utilise ces méthodes pour fournir des produits et des services financiers.

Conseils à l'attention des postes

Savoir exploiter les technologies pour déployer de nouveaux services et diversifier leurs modèles d'activité reste un grand défi pour les opérateurs postaux du monde entier.

Face à l'absence de processus d'innovation, les postes doivent mettre en place des plans rigoureux par le biais d'une gestion bien définie des innovations de bout en bout en commençant au niveau de la direction pour encourager l'esprit d'entreprise, de manière à favoriser la croissance et l'épanouissement des innovations et à promouvoir une approche enthousiaste du changement dans toute l'entreprise.

Les postes les plus performantes peuvent capter les innovations tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur organisation, puis les adapter de manière à répondre à la demande en proposant de nouveaux produits et services à leur clientèle.

Les postes doivent favoriser la participation de leurs employés en leur donnant la possibilité de transmettre leurs nouvelles idées à une équipe spéciale chargée de l'innovation et en leur offrant des incitations suffisantes pour relever ce défi.

En plus de développer de nouvelles idées de processus et de services en interne, les postes peuvent tisser des liens avec de nouveaux types d'innovateurs agiles, qui sont principalement des start-up, pour ce qui concerne les technologies disruptives et les modèles d'activité.

Faire appel à l'assistance des start-up signifie souvent d'établir des partenariats spécialisés, notamment sous forme d'incubateurs ou d'accélérateurs, ce qui implique un système de mentorat en matière de propriété intellectuelle.

Dans leurs processus visant la maturation technologique, les postes pourraient innover en adoptant une conception ouverte par laquelle elles devraient utiliser des idées internes et externes, mais également des canaux de commercialisation internes et externes.

APPROCHE DES SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES POSTAUX AXÉE SUR L'INNOVATION



Figure 4 – Piliers prioritaires des activités d'innovation des postes



Le système postal constitue un réseau de communication aux proportions extraordinaires. On dénombre plus de 660 000 bureaux de poste dans le monde entier, principalement en zone rurale, et chaque année le système postal traite l'envoi de 330 milliards de lettres et de 670 milliards de colis.

Il existe peu d'endroits qui se trouvent hors de sa portée et peu de personnes sans accès à un bureau de poste. C'est grâce à cette proximité avec la clientèle que le système postal est bien positionné pour fournir des services financiers.

Afin d'élaborer **une approche des services financiers numériques axée sur l'innovation** et une stratégie de transformation numérique, les opérateurs postaux doivent concentrer leurs efforts sur quatre piliers prioritaires, tels que décrits à la figure 4.

Réinventer le parcours de la clientèle

Plus les technologies évoluent, plus les clients s'attendent à une expérience facilitée. Les fournisseurs de services financiers utilisent la technologie pour améliorer leurs processus opérationnels et répondre aux exigences croissantes de la clientèle à l'aise dans le monde numérique afin de garantir leur viabilité commerciale sur le long terme.

Dans le monde numérique d'aujourd'hui, les services postaux du monde entier embrassent la transformation numérique. Cependant, **les opérateurs postaux ont besoin d'un nouveau modèle d'opération qui mette**

les besoins de la clientèle au centre de l'ensemble des innovations et des stratégies de transformation numérique.

À cette fin, les postes doivent redéfinir les parcours de la clientèle, développer de nouveaux produits et services et se centrer sur la fourniture agile de renseignements et de solutions contextuelles sur tous les canaux. Un parcours numérisé stimule l'enthousiasme de la clientèle et libère du temps que le personnel postal peut consacrer à des tâches importantes.

En tirant parti de l'intelligence artificielle et de l'analytique des données, les postes peuvent réimaginer la prospection, le conseil et les ventes, l'admission, les transactions et l'administration.

Par conséquent, les postes doivent identifier les éléments qui comptent le plus aux points cruciaux du parcours de la clientèle, puis travailler sans relâche pour améliorer l'expérience de cette dernière.

Les postes peuvent réimaginer et redéfinir cinq parcours de la clientèle en tirant parti de l'intelligence artificielle et de l'analytique des données: prospection, conseil et vente, admission de la clientèle, transactions et administration.

L'objectif final est de numériser intégralement le parcours de la clientèle du début à la fin en se centrant sur un processus d'admission numérisé qui permet ensuite d'automatiser les approbations.

Exploiter la puissance des données de masse

Les opérateurs postaux traitent quotidiennement d'immenses quantités de données mais la plupart des postes peinent à extraire ou à utiliser efficacement les informations qu'elles peuvent en tirer.

L'analytique des données vient non seulement changer la donne grâce à son potentiel de création de capacités centrées sur la clientèle, mais elle peut également accélérer l'innovation postale et la transformation numérique. L'analytique peut aider les postes à mieux comprendre leur clientèle, à identifier de nouveaux débouchés commerciaux et à réduire leurs coûts.

L'analytique des données offre aux opérateurs postaux des possibilités en matière de services financiers numériques tout au long du cycle de vie de la clientèle, de manière à parvenir à une compréhension plus précise et nuancée de la clientèle et des marchés et à élaborer des produits et services alignés sur les besoins des clients. Avec les bonnes informations entre leurs mains, les opérateurs postaux pour mieux cibler les clients les plus susceptibles d'adopter les services financiers numériques, améliorer leur stratégie de tarification, étudier les retours des clients, élaborer des programmes de fidélité, segmenter la clientèle et répondre à différents cas d'utilisation.

Les nouveaux outils analytiques des données de masse permettent également aux opérateurs postaux de tirer une valeur supplémentaire des données existantes. Les opérateurs peuvent mettre à disposition des innovateurs leurs vastes ensembles de données agrégées, tels que leurs bases de données d'adresses nationales ou leurs données du suivi du courrier, afin de développer de nouveaux services et de nouvelles applications.

Redéfinir le modèle d'opération

Depuis qu'Internet est apparu et les dispositifs mobiles et autres technologies numériques sont devenus omniprésents, les services postaux ont observé un déclin continu de leur activité principale, à savoir la distribution du courrier à leur destinataire dans le monde entier. En 2018, la poste aux lettres représentait un tiers des recettes totales du secteur.

Sur un certain nombre de marchés, les recettes tirées des services autres que la poste aux lettres, tels que les services financiers, ont déjà dépassé les recettes tirées de la poste aux lettres. Le besoin de diversification a ouvert la porte à un éventail d'offres commerciales, y compris des services d'opérateur de réseaux virtuels mobiles et financiers. Ces derniers peuvent redonner aux opérateurs postaux une position dominante en tant que prestataire de services innovants qui proposent et fournissent des services financiers au nom d'autres entités privées et publiques.

La croissance considérable du commerce électronique représente également une occasion en or pour les services postaux de s'habituer, en tant que clients, à commander des articles en ligne sur des plates-formes de commerce électronique.

Cela est d'autant plus pertinent pendant la pandémie de COVID-19, qui s'est caractérisée par une évolution marquée en faveur des achats en ligne. Alors que le volume des ventes en ligne augmente, les fournisseurs du commerce électronique recherchent des canaux économiques pour assurer la collecte et la distribution des articles achetés.

Avec leurs réseaux nationaux bien établis et leur expérience de la distribution jusqu'au dernier kilomètre, les opérateurs postaux apparaissent ici comme des partenaires efficaces.

Les postes doivent aller au-delà de la simple optimisation de leurs processus existants en refondant leurs modèles opérationnels et en tirant avantage des réseaux de collaboration en vue de se repositionner.

Par exemple, le lancement de MPost (fruit de la collaboration entre les services postaux du Kenya et Safaricom) a transformé chaque téléphone portable en une adresse postale formelle, permettant aux membres du public d'accéder aux services de la poste aux lettres et des colis postaux, quel que soit l'endroit où ils se trouvent dans le pays.

De tels partenariats autour de services non financiers contribuent à accroître l'accès des postes aux canaux numériques, ce qui leur permet de tisser des liens avec leurs clients et, éventuellement, de leur proposer des services financiers numériques – sous réserve de leur maturité technologique et des réglementations nationales.

Les opérateurs postaux sont également en très bonne position pour se diversifier dans des activités exigeant un degré élevé de confiance, telles que les transferts de prestations sociales et d'autres produits de paiement financiers à valeur élevée et à haute responsabilité que les consommateurs demandent.

Les services postaux existants complètent et favorisent également les possibilités de vente croisée en exploitant les infrastructures existantes de manière innovante.

L'évolution du contexte externe et l'environnement mondial toujours plus concurrentiel imposent aux opérateurs postaux d'aller au-delà des simples investissements dans la recherche et le développement internes et de partager leurs résultats avec leurs partenaires afin de renforcer mutuellement leur avantage compétitif.

Les anciens systèmes propriétaires qui servaient auparavant d'infrastructure de base aux administrations postales ne sont plus pérennes aujourd'hui et deviennent un fardeau. Dans notre ère de l'économie numérique et de l'innovation, les opérateurs postaux font face à la numérisation inévitable de leurs activités.

Il existe trois modèles d'opérations numériques que les opérateurs postaux peuvent adopter dans leur trajectoire vers la transformation numérique:

1 Poursuite des activités sous forme numérique: au cours des premières étapes de leur transformation numérique, les opérateurs postaux peuvent adopter une approche échelonnée de la transformation et poursuivre leur modèle d'activité au sein de leurs unités opérationnelles existantes. Elles peuvent utiliser des API pour fournir un accès à leurs anciens systèmes et recycler ou réoutiller leur personnel en fonction des besoins.

2 Le numérique comme nouvelle ligne d'activité: les opérateurs postaux peuvent créer de nouvelles unités opérationnelles qui favorisent l'innovation et la collaboration et déployer des initiatives numériques au sein de leur organisation.

3 Les natifs du numérique: selon cette approche, les opérateurs postaux se concentrent sur les nouveaux clients, les nouvelles économies et les nouvelles capacités.

Les postes doivent consacrer suffisamment de temps et d'efforts à évaluer chacun de ces modèles d'opérations numériques selon leur contexte national, puis préparer un plan de réussite réaliste tenant compte du potentiel du marché, des investissements requis et des capacités institutionnelles.

Transformer numériquement les principales activités postales

Il existe quatre phases principales de transformation, illustrées à la figure 5, que les postes doivent suivre dans leur trajectoire de numérisation vers l'un des trois modèles décrits ci-dessus.

**LES POSTES DOIVENT ALLER AU-DELÀ DE LA
SIMPLE OPTIMISATION DE LEURS PROCESSUS
EXISTANTS EN REFONDANT LEURS MODÈLES
OPÉRATIONNELS ET EN TIRANT AVANTAGE
DES RÉSEAUX DE COLLABORATION EN VUE
DE SE REPOSITIONNER.**



Les clients s'attendent du réseau postal qu'il s'adapte à leurs besoins, offre des services numériques innovants et soit hautement attrayant. Pour répondre à cette demande, les opérateurs postaux doivent amorcer leur trajectoire vers une numérisation intégrale et ériger cette transformation numérique au rang de priorité stratégique.

Il faut donc que l'innovation numérique, le commerce électronique, la collecte des données et l'identité numérique soient au cœur des efforts des opérateurs postaux. Les postes pourront ainsi proposer de nouveaux services, générer des gains d'efficacité et adapter leur culture et leurs stratégies organisationnelles pour répondre aux besoins de l'économie numérique.

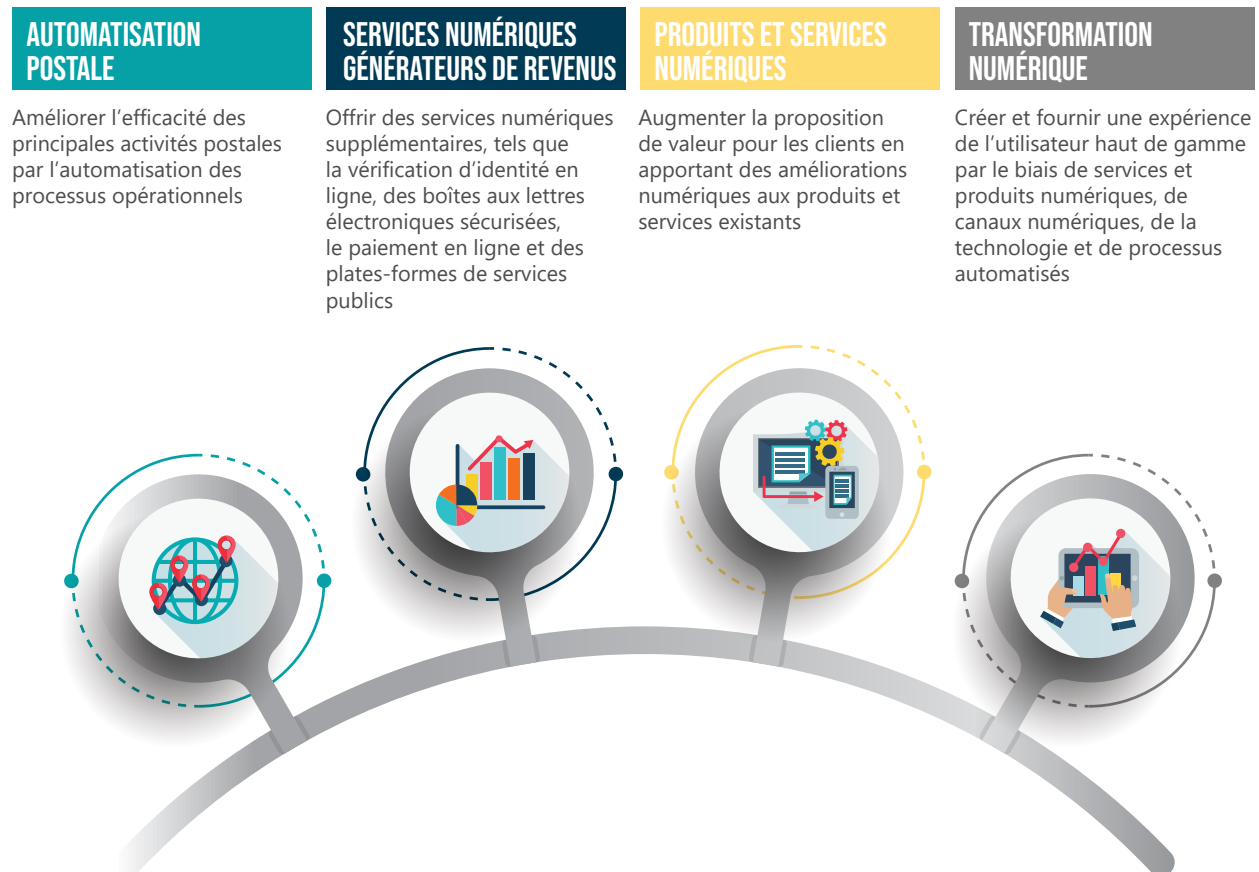
Les opérateurs postaux ont besoin d'infrastructures, de compétences et de talents différents pour opérer leur transformation numérique. Ils peuvent y parvenir en intégrant tous les aspects de leurs opérations à un véritable noyau numérique en refaçonant leurs processus opérationnels et en transformant leur modèle d'activité.

Les postes peuvent également intégrer les technologies émergentes telles que l'Internet des objets, l'intelligence artificielle et la chaîne de blocs. Par exemple, en intégrant l'Internet des objets à leur chaîne d'approvisionnement, les services postaux peuvent mieux suivre, gérer, analyser et prédire les principales opportunités commerciales.

S'ils disposent d'un puissant noyau numérique, les services postaux peuvent rapidement changer d'échelle pour soutenir de grands volumes de transactions des clients en suivant la croissance de l'écosystème de partenaires.

L'intégration du noyau numérique des services postaux transformés à d'autres activités par le biais d'API peut encore améliorer davantage les sources de revenus d'entreprise à entreprise et d'entreprise à client. Quant aux entreprises disposant déjà d'un noyau numérique, elles peuvent intégrer la chaîne logistique postale à leur processus opérationnel en temps réel, offrant ainsi à leurs clients une visibilité de bout en bout, l'intégrité des marchandises et la possibilité de créditer et de débiter automatiquement les comptes grâce à une connexion aux banques.

Figure 5 – Étapes de la numérisation des activités d'une poste



CAS POTENTIELS D'UTILISATION POUR STIMULER L'INNOVATION DANS LES SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES POSTAUX



Sur les quelque 5,4 milliards d'adultes que compte notre planète, 1,5 milliard, ou 28% d'entre eux, accèdent aux services financiers depuis un bureau de poste.¹⁶ Les réseaux postaux sont de plus en plus reconnus comme des outils puissants pour favoriser l'inclusion financière. De récentes études ont montré que les opérateurs postaux sont comparativement meilleurs à offrir des services bancaires aux franges marginalisées de la population que les autres prestataires de services financiers;¹⁷ 90% des opérateurs postaux du monde entier fournissent des services financiers sous une forme ou une autre.

Les opérateurs postaux sont souvent des prestataires de services universels, ce qui implique d'offrir des services à tout endroit et à quiconque, indifféremment de ses revenus.

Les gouvernements qui reconnaissent l'importance de l'inclusion financière ont pris conscience que les réseaux postaux peuvent répondre à trois enjeux: accès, abordabilité et éligibilité.

Par conséquent, les gouvernements peuvent utiliser et utiliser les opérateurs postaux pour élargir sensiblement la portée des services financiers, en particulier dans les zones rurales et reculées.¹⁸

En dépit des possibilités susmentionnées, certaines caractéristiques des opérateurs postaux pourraient entraver la fourniture de services financiers numériques. Les opérateurs doivent donc examiner rigoureusement ces caractéristiques et mettre en place des mesures d'atténuation:

Manque d'expertise dans la vente active.

Infrastructure des technologies de l'information inadaptée: seuls 46% des bureaux de poste du monde entier sont présents en ligne.

Manque d'expertise financière.

Liquidités indisponibles dans tout ou partie du réseau postal.

Les opérateurs postaux pourraient également trouver difficile d'établir des partenariats avec certains prestataires de services financiers puisqu'ils ne sont pas des établissements à but uniquement lucratif et risquent donc de ne pas partager les mêmes valeurs et stratégies ou même de n'être pas conscients de leur potentiel commercial.

Il existe plusieurs cas d'utilisation par lesquels les opérateurs postaux peuvent fournir des services financiers numériques aux franges de la population ayant peu accès aux services bancaires – en respectant toutefois les limites imposées par leur régime réglementaire national.

Sous réserve des lois et réglementations locales, une poste peut:

se muer en banque postale (si cela représente une activité commerciale viable);

considérer d'établir un partenariat avec une fintech;

devenir l'agent d'un établissement financier formel, la poste étant alors chargée de vérifier l'identité des clients, d'enregistrer les demandes et de fournir des services d'agence bancaire, tandis que l'établissement financier se charge de souscrire les prêts et endosse les risques de crédit.

Dans la présente section, nous explorons les cas potentiels d'utilisation des services financiers numériques postaux qui pourraient être pertinents et applicables à un segment des postes, sous réserve de leur environnement juridique et réglementaire.

¹⁶ Between Financial Inclusion and Postal Banking: Is the Survival of Posts Also There?, UPU (2010).

¹⁷ Ansón, Berthaud, Klapper et Singer, Financial Inclusion and the Role of the Post Office, Document de travail de recherche sur les politiques 6630, Banque mondiale (2013).

¹⁸ Global Panorama on Postal Financial Inclusion: Business Models and Key Issues, UPU (2013).

Cas d'utilisation n° 1 – **Encourager les clients à augmenter leur épargne et leurs dépôts numériques**

Les services financiers apportent deux grands avantages aux communautés pauvres et rurales qui peuvent y accéder: la conservation de leur argent et la possibilité de faire prospérer leur épargne, aussi petite qu'elle soit.

Pour les nombreuses personnes qui ne peuvent pas évaluer la capacité réelle de l'institution financière à rembourser leur dépôt ou craignent de ne pas être acceptées par les banques, les postes pourraient jouer un plus grand rôle pour capter leurs dépôts. Les services financiers numériques créent en effet de nouveaux moyens d'investir dans des obligations, des fonds communs ou des fonds du marché monétaire. Il existe également d'autres pratiques émergentes auxquelles les clients à faible revenu font confiance, telles que le paiement d'intérêts sur le solde quotidien et l'incitation à réaliser des dépôts à terme, sur lesquelles les postes pourraient capitaliser pour proposer à ces clients un moyen sécurisé, mais liquide, d'économiser de l'argent.

Par exemple, le Trésor national du Kenya a émis des obligations gouvernementales M-Akiba destinées aux petits épargnants ayant investi par l'entremise de leur portefeuille mobile.

Enfin, les services automatisés, alimentés par l'apprentissage automatique, peuvent fournir des conseils en placement et des services de planification financière aux investisseurs et aux entrepreneurs particuliers en collectant leurs données de nature financière ou autre.

Cas d'utilisation n° 2 – **Reconquérir les opportunités perdues de transferts de fonds domestiques et internationaux**

Récemment, l'offre de transferts de fonds domestiques et internationaux de la poste, traditionnellement solide, a connu un déclin sous l'effet de la concurrence acharnée des opérateurs de transfert d'argent, des opérateurs de réseaux mobiles et des fintech.

La migration représente un phénomène en pleine croissance et nombre de personnes migrent pour aller travailler à l'étranger, en particulier au Moyen-Orient, aux États-Unis d'Amérique, en Europe et en Asie. En conséquence, le volume d'argent envoyé vers les pays d'origine ne cesse d'augmenter. Selon les estimations de la Banque mondiale¹⁹, les transferts de fonds annuels officiellement enregistrés à destination des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire atteignaient 554 milliards d'USD en 2019 et ces transferts sont en passe de devenir la plus importante source de financement externe des pays en développement.

Toutefois, le coût élevé des transferts d'argent pose problème, en particulier lorsqu'ils sont réalisés par le biais des banques. Il faudrait donc que de nouveaux partenariats et de nouveaux acteurs opèrent par le biais des postes et des fournisseurs de télécommunication afin d'accroître la concurrence et de réduire le prix des transferts.

Comme les confinements imposés lors de la pandémie de COVID-19 ont restreint l'accès aux installations physiques, une réorientation des transferts réalisés en liquide et au guichet vers des transferts numériques réalisés via des portefeuilles mobiles et des banques en ligne a pu être observée. Ainsi, les postes doivent aujourd'hui établir des partenariats avec des fintech pour se propulser directement sur le marché des transferts numériques d'argent.

Les postes peuvent lancer ou élargir leur offre de portefeuilles numériques en tant que moyens attrayants et économiques d'envoyer et de recevoir de l'argent. Les fonds transférés peuvent provenir d'un compte bancaire, d'une carte de paiement et de paiements envoyés par d'autres détenteurs d'un portefeuille ou des recharges en espèces. Avec les portefeuilles numériques, les transferts de fonds deviennent accessibles, ce qui réduit les besoins d'investissements informatiques dans les bureaux de poste ruraux et les petits commerçants.

De plus, **les historiques de paiement et les normes du service PosTransfer de l'UPU donnent aux opérateurs postaux une opportunité de rivaliser sérieusement avec les banques et les autres fournisseurs de transferts de fonds.** Ce système simplifie les relations complexes inhérentes aux activités mondiales de transfert d'argent, mais également les liaisons techniques complexes qui relient les postes aux systèmes financiers non postaux. En outre, PosTransfer permet des règlements plus rapides et plus économiques entre les opérateurs postaux.

Relier le réseau postal aux systèmes de transferts de fonds internationaux, puis utiliser ces flux pour élargir et améliorer l'accès des bénéficiaires aux services financiers, pourrait être une approche sensée sur le plan économique.

De plus, ce partenariat entre les postes et le système des transferts de fonds internationaux pourrait générer des revenus supplémentaires importants pour les postes à court terme, améliorer leur réputation et leur permettre de bâtir une base de clientèle à qui proposer davantage de services financiers postaux.

Cas d'utilisation n° 2 – Élargir et approfondir les services de paiement

Les réseaux postaux sont davantage présents dans les zones rurales et reculées que les prestataires traditionnels de services financiers. En général, les réseaux postaux ont été établis par leur pays dans chaque unité administrative (municipalité, village et agglomération) il y a plusieurs décennies dans le cadre d'un processus logistique et de transport.

L'intégration de l'infrastructure existante des bureaux de poste au sein du système financier (et les systèmes d'information et de communication) en tant que point d'accès constitue une question qui mérite un examen approfondi. En tirant parti de leur infrastructure et de leur forte implantation locale, **les bureaux de poste pourraient faciliter un accès normalisé à un système de paiement dématérialisé dans tout le pays en jouant le rôle d'agents au sein de partenariats avec des prestataires de services financiers.**

En jouant un rôle actif dans le secteur financier, les réseaux postaux pourraient étendre la présence des services financiers, puisqu'ils détiennent plus 60% des points d'accès par rapport aux acteurs du secteur financier formel. Cela peut non seulement améliorer l'accès des particuliers aux services financiers, mais également permettre aux petites et moyennes entreprises d'accéder à peu de frais à des services financiers numériques de proximité.

Néanmoins, bien qu'ils représentent 60% des succursales, les bureaux de poste desservent moins de 2% de la population adulte, ce qui montre à quel point les offres des postes sont déficientes. Cette portée limitée est souvent due à une approche inadéquate de la commercialisation, des produits et services inadaptés et un service à la clientèle insatisfaisant.

Les postes remplissent également d'autres fonctions de paiement. Il s'agit ici principalement du paiement des prestations des agences publiques aux particuliers (retraites, prestations sociales, salaires) et du recouvrement de paiements (impôts et factures de téléphone et des services d'utilité publique). Près de 55% de toutes les postes offrent des services de paiement de gouvernement à particulier (G2P) et de particulier à gouvernement (P2G).²⁰ Dans les économies émergentes comme dans les pays industrialisés, la poste est souvent le premier maillon de la chaîne des interactions G2P et P2G.

Dans certains cas, les postes ont ajouté des cartes de retrait et des services de paiement en ligne à leur offre. Néanmoins, les volumes des paiements réglés par l'entremise des bureaux de poste demeurent relativement faibles. Les utilisateurs ne recourent généralement pas aux bureaux de poste pour les services de paiement basés sur un compte ou une carte bancaire.

Les postes peuvent également jouer un rôle crucial en transformant le système de paiement en espèces en un système de paiement dématérialisé qui soit largement accessible, de manière à proposer aux particuliers et aux entreprises un éventail de services de paiement faciles à effectuer.

Au fil du temps, cette infrastructure de paiement pourra proposer d'autres produits financiers, tels que l'épargne et le crédit. Les postes peuvent également élargir leur service de réseau d'agents en y intégrant une fonction d'agrégateur de commerçants/d'agents en vue d'acquérir, de gérer, de transformer et de contrôler des réseaux d'agents pour leurs partenaires.

Les postes peuvent jouer un rôle vital en tant qu'extension de l'État et devenir un indicateur fiable de sa volonté d'exploiter le réseau postal comme un outil lui permettant de réaliser ses objectifs de politique publique.

Les fournisseurs d'énergie verte peuvent également utiliser le réseau postal comme réseau de distribution. Les prestataires de solutions prépayées d'approvisionnement en eau et en électricité peuvent établir un partenariat avec les opérateurs postaux pour utiliser leurs branches en tant que centres de distribution et de formation pour leurs produits.

Cas d'utilisation n° 4 – Établir un partenariat pour fournir des microassurances et des micro- investissements

L'assurance représente l'un des quatre piliers de l'inclusion financière. Les produits de microassurance peuvent faire une véritable différence dans la vie des ménages vulnérables en les aidant à atténuer les chocs et à améliorer la gestion de leurs dépenses liées à des événements imprévus tels qu'une urgence médicale, un décès dans la famille, un vol ou une catastrophe naturelle.

Toutefois, on observe un déficit persistant d'assurance, notamment dans les pays en développement. Les opérateurs postaux possèdent déjà ou peuvent développer des attributs tels que la compréhension des clients, la diversification des produits, la couverture nationale, l'avantage en milieu rural et la confiance des clients, qui ont le potentiel de transformer les réseaux postaux en fournisseurs d'assurances adaptés.

Comme les régimes réglementaires sont restrictifs, un nombre relativement restreint d'opérateurs postaux propose des produits d'assurance, y compris parmi les opérateurs dont le portefeuille de produits et services incluent déjà des services financiers.

Les opérateurs fournissant des produits d'assurance couvrent le spectre complet, qu'il s'agisse de remplir le rôle d'agent pour une compagnie d'assurance ou celui de copartenaire dans un régime d'assurance, ou encore de proposer leurs propres produits d'assurance garantis par la poste.

La figure 6 illustre trois modèles possibles de fourniture de services d'assurance pour les opérateurs postaux.

Les compagnies d'assurance ont également utilisé la poste pour trouver de nouveaux clients prospectifs, comme l'illustre le cas de la poste de Zambie dans l'encadré 13.

Encadré 13 – La poste de Zambie offre des services d'assurance complémentaire



ZamPost considère l'assurance comme une stratégie alternative pour promouvoir d'autres produits postaux, et non pas comme un produit et une source de revenus autonomes.

Afin d'accroître ses recettes et de se démarquer de ses concurrents sur le marché du transfert d'argent en Zambie, ZamPost a établi un partenariat avec Professional Life Assurance, qui apporte une valeur ajoutée à son service de transfert d'argent Swift. Dans le cadre de ce partenariat et en vue d'inciter la fidélisation des clients du service Swift, ZamPost propose à ces derniers un produit d'assurance-vie temporaire de Professional Life nommé «BantuBonse», dont elle paie également les primes.

Figure 6 – Modèles d'assurance postale



Outre les compagnies traditionnelles d'assurance, et afin de tirer parti du modèle de partenariat numérique, les opérateurs postaux peuvent également fournir des services d'assurance en établissant des partenariats avec des fintech proposant des produits numériques d'assurance, notamment pour assurer les véhicules, les voyages et la santé. Ces produits peuvent être personnalisés pour répondre aux besoins spécifiques des utilisateurs et délivrés à la demande par le biais d'applications ou de places de marché.

Cas d'utilisation n° 5 – Explorer le potentiel de l'offre de crédit numérique

En s'appuyant sur leurs réseaux de distribution, leur compréhension des clients et leur relation de confiance avec ces derniers, les opérateurs postaux ont la possibilité de fournir des renseignements sur les consommateurs et les besoins de crédit à des prestataires de services de paiement et financiers. En effet, les opérateurs postaux ont forgé une solide relation de confiance avec les consommateurs qu'ils ne savent pas toujours exploiter.

Les postes peuvent utiliser leur relation avec les utilisateurs finals pour créer des pistes de données permettant d'améliorer la segmentation des clients et le comportement de paiement grâce à un suivi des performances en temps réel. Au fil du temps, les postes peuvent ainsi accumuler un ensemble de données robustes, bien adaptées à l'analyse avancée à l'aide des données de masse, de l'apprentissage automatique et de l'intelligence artificielle.

Par exemple, les données démographiques que les postes produisent sur les clients peuvent être utilisées pour les procédures de contrôle et l'analyse des risques de crédit. Les prestataires de services financiers peuvent utiliser ces données pour concevoir des produits basés sur les comportements et les besoins des clients.

En fonction des réglementations nationales, les postes peuvent soit demander elles-mêmes l'autorisation de proposer des prêts, soit endosser le rôle d'agent pour des fournisseurs de crédit tels que des banques, des établissements de microfinance et d'autres établissements financiers non bancaires. Les postes peuvent alors utiliser leur vaste réseau physique pour apporter une touche personnelle en complément de la fourniture de crédit numérique.

Autres services financiers et non financiers

Outre les cinq cas d'utilisation susmentionnés, les postes peuvent envisager plusieurs autres services financiers et non financiers.

L'accès aux contacts humains compte parmi les premières exigences des clients lorsqu'ils recherchent un prestataire de services financiers.

En ce qui concerne l'adoption des services financiers, et plus précisément des services financiers numériques, un thème commun se dégage: la confiance dans l'institution qui les fournit et dans les technologies employées constitue un facteur qui influe fortement sur la rapidité d'adoption d'un produit par la clientèle.

Étant donné que la confiance portée aux services financiers et, plus généralement, aux établissements financiers formels ne cesse de s'éroder, **le contact humain ou avec de véritables personnes compte parmi les premières exigences des clients lorsqu'ils recherchent un prestataire de services financiers.** Ce contact humain est important au moment d'aborder les segments les plus vulnérables et sous-bancarisés de la société, là où les clients peuvent être moins alphabétisés et donc plus dépendants des conseils provenant d'une source sûre.

Les postes peuvent jouer un rôle essentiel en raison de leur proximité avec les communautés, de leur solide image de marque et de leur capacité à tirer profit d'un réseau physique pour fournir un contact humain quand cela est nécessaire.

En tant que «fournisseurs de services de confiance», les postes peuvent devenir l'institution financière privilégiée des bénéficiaires de prestations sociales, des fonctionnaires déployés dans les zones rurales, des retraités et du segment oral (personnes ne sachant ni lire ni compter).

Les postes peuvent également utiliser leur vaste réseau d'agences, en particulier dans les zones rurales, comme points de contact pour les connaissances, l'assistance et la formation. Elles peuvent former leur personnel pour fournir une assistance technique de base et former les usagers lors de leurs interactions quotidiennes avec ceux-ci. **Les postes peuvent utiliser leurs bureaux comme des points d'accès à l'alphabétisation numérique et financière afin de stimuler l'adoption des services financiers postaux, en particulier par le biais de canaux numériques.**

Selon le rapport de l'UPU intitulé «Économie numérique et activités postales numériques – Un panorama mondial»²¹, la raison la plus souvent citée par les opérateurs postaux du monde entier pour lancer des services postaux numériques est de tirer profit de l'image et de la réputation de la poste en tant que prestataire de confiance (83% des postes ont indiqué qu'il s'agissait d'un argument très important en faveur de la numérisation). Les opérateurs postaux peuvent tirer avantage de ce surplus de confiance, lorsqu'il est présent, pour atteindre des clients à grande échelle.

En exploitant leur statut de «fournisseurs de services de confiance», les postes peuvent devenir l'institution financière privilégiée de segments de la clientèle tels que les bénéficiaires de prestations sociales, les fonctionnaires déployés en zone rurale, les retraités et le segment oral (personnes ne sachant ni lire ni compter).

De plus, en capitalisant sur leur portée et leur présence, les opérateurs postaux peuvent offrir des programmes d'alphabétisation et une interaction humaine pour mieux expliquer les produits et les services ainsi que pour doter les clients de compétences financières de base. Dans certains pays tels que le Japon, les opérateurs postaux proposent depuis plusieurs années déjà une formation structurée à la sensibilisation et à l'alphabétisation financières, bâtissant ainsi une relation de confiance avec des jeunes comme avec des adultes par l'entremise de séminaires sur l'éducation financière, accessibles de manière flexible dans tout le pays.

Il existe également une demande et un argument commercial manifestes en faveur de la prestation par les opérateurs postaux d'une plate-forme de services financiers robuste et fiable capable de protéger la clientèle des fraudes et du vol. Alors que les opérateurs postaux adoptent progressivement les services financiers numériques et intègrent leurs applications existantes dans une plate-forme unique, il est crucial de garantir la sécurité, la simplicité et l'uniformité des interactions avec la clientèle.

Encadré 14 – Un opérateur postal innove en utilisant des données biométriques



Egypt Post a automatisé les deux plus grands programmes nationaux de transfert de fonds sur critères sociaux en délivrant près de 2 millions de cartes Visa EasyPay. Ces cartes sont authentifiées par des moyens biométriques au niveau des points de vente et des guichets automatiques de manière que seule la personne bénéficiaire des prestations sociales puisse accéder aux fonds correspondants.

Les opérateurs postaux sont les gardiens de facto d'un actif considérable mais sous-utilisé, à savoir une base de données d'identités vérifiées, qu'ils peuvent utiliser pour élargir les services publics et les services de vérification d'identité des clients. Ils peuvent mettre en place des techniques allant de la carte classique (avec puce et code PIN) à l'authentification biométrique pour garantir la sécurité des paiements. À cet égard, l'encadré 14 décrit l'exemple de la poste égyptienne.

Enfin, les opérateurs postaux peuvent avancer vers une intégration homogène et l'interopérabilité en associant des produits complémentaires pour proposer des capacités multicanales comme une solution pour répondre aux besoins croissants des clients.

La poste du Bénin, qui a associé des comptes virtuels aux cartes physiques de paiement, constitue un bon exemple de cette approche. En outre, La Poste Tunisienne travaille à l'élaboration d'un système de banque en ligne complet permettant à la clientèle d'accéder de manière sécurisée et transparente à une vaste gamme de services, le tout depuis une seule application.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS



Les postes ont un important rôle à jouer dans le domaine de l'inclusion financière. Elles ont pour avantage de bénéficier d'une vaste infrastructure, d'une grande base de clientèle et de la confiance des clients ciblés.

Au cours de ces dix dernières années, de nouveaux acteurs sont apparus dans ce paysage en évolution, déployant un modèle hautement efficace basé sur la technologie et le contact humain, conjugué à une approche de la conception des produits davantage axée sur les clients. La plupart des innovations des services financiers numériques ciblent le segment à faible et à moyen revenu en partant du principe qu'il détient déjà certaines compétences numériques, mais ne répondent pas aux besoins inhérents de contact humain en complément de cette prestation de services fondée sur la technologie.

Dans les pays en développement, où l'exclusion financière demeure élevée, la pénétration des téléphones portables a fortement progressé (une tendance qui se poursuit avec la baisse du prix de ces dispositifs). Cependant, comme elles sont uniquement fondées sur la technologie, ces institutions innovantes ne sont pas en mesure de concevoir et de fournir des solutions centrées sur la clientèle qui répondent aux besoins de la population rurale et sous-desservie, comme le font les postes.

Le potentiel des services financiers postaux est resté inexploité en conséquence de leurs capacités sous-jacentes en matière juridique, technologique, humaine et de partenariats. Les opérateurs postaux doivent numériser leurs opérations, qu'il s'agisse de leurs services administratifs ou financiers, ce qui peut constituer un défi au vu des investissements limités dans le secteur postal. À cette fin, les postes devraient envisager d'adopter une approche échelonnée et d'adapter leur modèle d'activité en fonction de leur contexte.

Par ailleurs, les postes doivent sensibiliser davantage les utilisateurs. Dans de nombreux pays, les postes sont relativement proches des gens. Elles devront donc exploiter cette relation pour maintenir les clients informés au sujet des services financiers numériques et de leur utilisation.

Les opérateurs postaux émergents qui ne proposent pas de services financiers peuvent étudier la possibilité de devenir des fournisseurs de liquidités pour des institutions de dépôt (banques, institutions de microfinance, coopératives d'épargne et de crédit) pour apprendre à mieux connaître ce type d'activité. Les opérateurs qui en sont aux premières étapes de leur numérisation pourraient tirer parti de partenariats à valeur ajoutée avec des banques, des opérateurs de réseaux mobiles ou des fintech pour proposer des services financiers basés sur les comptes.

Quant aux opérateurs postaux plus matures, ils doivent développer des applications centrées sur la clientèle et sécurisées, facilitées par des partenariats avec des fintech et des opérateurs de réseaux mobiles et par l'adoption

progressive d'écosystèmes basés sur des API. Les postes peuvent également tirer parti de la pénétration des téléphones mobiles pour fournir des services par le biais d'applications, en complément du protocole USSD. Pour que les opérateurs postaux participent plus rapidement à l'inclusion financière, les gouvernements devraient faire la part belle aux postes dans leur stratégie nationale d'inclusion financière.

Pour atteindre leurs objectifs de croissance pour leurs services financiers numériques, les postes doivent conduire une analyse d'impact sur le marché ou sur l'activité afin d'élaborer des plans d'activité et d'investissement viables.

Ces derniers devraient définir clairement les investissements requis pour se constituer une base de clients durable et calculer combien de ces clients sont nécessaires pour recouvrer les investissements dans la numérisation. Les postes doivent également faire preuve de patience et fixer leur regard sur la croissance à long terme. Le retour sur investissement des opérateurs de réseaux mobiles demeure nul pendant les quatre ou cinq premières années, mais ils continuent d'investir.

Pour les postes, la numérisation est tout simplement inévitable si elles souhaitent conserver leur pertinence et leur compétitivité aux yeux de leur base de clientèle existante. La transition d'un modèle à coûts fixes vers un modèle à coûts variables pourrait servir de nouvelle approche pour l'élaboration d'un modèle d'activité adapté.

Principales recommandations

Posts hold a unique role in society and are trusted to deliver vital information and services to benefit all citizens equally.

Cependant, la nature même des activités des postes se trouve en pleine mutation et il est temps que les opérateurs postaux se mettent à niveau pour répondre à l'évolution des besoins de la société.

Au contraire de leurs homologues financiers formels, les opérateurs postaux représentent l'institution privilégiée pour la population bénéficiant du moindre accès aux services bancaires.

Ils peuvent atteindre et servir ce segment afin de concrétiser les politiques de croissance de leur pays et de favoriser une plus forte croissance socioéconomique.

À cette fin, les postes doivent recentrer et réinventer leurs services pour les rendre plus économiques, plus accessibles et davantage axés sur la clientèle. Les recommandations qui suivent sont adressées aux décideurs politiques et aux opérateurs postaux de manière non contraignante et non exhaustive. Elles visent à les aider dans le remaniement de leurs produits et services financiers, qu'ils soient physiques ou numériques.

À l'attention des opérateurs postaux

1

Définir un plan d'activité viable et convaincant relatif aux services financiers numériques postaux

Les postes doivent élaborer un plan d'activité précis, fiable et centré sur la clientèle pour leurs services financiers postaux avant d'amorcer la numérisation, le développement des produits ou le déploiement des services.

Ce plan d'activité doit inclure une évaluation réaliste du marché qui identifie les segments potentiels de clientèle, identifie le potentiel de recettes, définit les produits et services pertinents pour chacun de ces segments et, enfin, détaille les investissements requis dans les ressources humaines, les infrastructures, la recherche et le développement ainsi que les trajectoires à suivre pour atteindre le marché ciblé. Ce plan d'activité doit être accompagné d'un dossier d'investissement réaliste qui saura convaincre les autorités publiques, les bailleurs et le secteur privé d'investir dans la poste en vue d'atteindre les objectifs de développement social, financier et national.

Il est possible que ce plan d'activité identifie certains objectifs de développement sociétal et national réalisables grâce à des investissements adaptés qui ne se traduiront pas forcément par des rendements durables. Ces objectifs nationaux de développement qui, à terme, aident le pays à respecter ses engagements vis-à-vis des Objectifs de développement durable pourraient être de meilleurs arguments que la croissance des recettes pour convaincre le gouvernement et les bailleurs d'investir dans la poste.

Finalement, le plan d'activité devrait identifier le potentiel de partenariat avec des institutions financières formelles,

des institutions financières non bancaires et des fintech afin de concrétiser les ambitions de croissance et de service de la poste.

2

Améliorer les technologies, les processus internes et le capital humain

Au vu de la situation technologique actuelle de la plupart des opérateurs postaux, il est difficile de déployer des initiatives numériques dans l'ensemble du réseau postal. Il faudra peut-être mettre à niveau les technologies employées par les postes pour permettre leur intégration à un écosystème basé sur des API.

La majorité des postes n'ont pas suffisamment de personnel doté des compétences numériques et analytiques nécessaires. En outre, les membres actuels du personnel n'apprécient ni les changements proposés en lien avec la numérisation ni l'investissement que celle-ci requiert en termes de temps. De plus, la prise de conscience des avantages de la numérisation se fait tardivement, ce qui rend ces efforts encore plus difficiles.

Il est donc indispensable de former les employés postaux et de renforcer leurs compétences pour fournir des services et des conseils à la clientèle. Enfin, les infrastructures administratives et technologiques doivent être alignées sur les ambitions de l'opérateur postal concerné, y compris sur sa stratégie de communication et de services financiers numériques.

3

Établir des processus innovants pour répondre aux besoins uniques de la clientèle

Les postes disposent d'un immense avantage sur les autres prestataires de services financiers: leur quasi-omniprésence. Dans les communautés rurales, certains obstacles uniques tels que l'oralité²² et le manque de capacités numériques constituent une véritable menace aux objectifs d'inclusion financière.

La confiance bâtie entre les postes et la clientèle rurale offre une occasion unique aux opérateurs postaux de concevoir des approches et des produits innovants pour desservir ce segment «oral». Les opérateurs postaux peuvent développer des modèles basés sur une réponse vocale ou sur des icônes, ou des transactions assistées et facilitées par des agents, pour ce segment crucial. De plus, ces approches peuvent s'appuyer sur la présence de travailleurs postaux sur le terrain, qui peuvent guider les clients dans leur parcours numérique.

²² L'oralité fait référence à la pensée et à l'expression orale dans les sociétés où la plupart de la population méconnaît les technologies d'alphabetisation et de calcul.

Cette présence et cette confiance permettent également aux postes de fournir un parcours de la clientèle harmonisé qui fusionne le monde numérique et le monde physique.

Comme toutes les autres institutions financières, les postes doivent compléter l'expérience du tout numérique par une touche humaine. Ce besoin de «technologie à visage humain» est beaucoup plus fort chez les personnes les plus pauvres et les plus vulnérables, c'est-à-dire le cœur du marché ciblé par les postes.

Pour les postes, ces modèles pourraient constituer des propositions commerciales uniques dans l'environnement de l'inclusion financière.

4

Donner la priorité à la création d'une expérience haut de gamme, sécurisée et harmonisée pour les utilisateurs finals

Pour atteindre les marchés cibles identifiés, les opérateurs postaux doivent numériser leurs opérations, qu'il s'agisse de leurs services administratifs ou financiers, ce qui peut s'avérer difficile au vu des investissements limités dont bénéficie le secteur postal.

Toutefois, ils peuvent adopter une approche progressive et adapter leur modèle d'activité au contexte en développant leur offre de services financiers de manière progressive, au fur et à mesure que leur plan d'activité gagne en maturité.

Les postes des pays émergents qui ne proposent aucun type de services financiers peuvent étudier la possibilité de devenir des fournisseurs de liquidités pour des institutions de dépôt (banques, institutions de microfinance, institutions non bancaires et fintech) pour apprendre à mieux connaître ce type d'activité.

Les opérateurs qui en sont aux premières étapes de leur numérisation pourraient tirer parti de partenariats à valeur ajoutée avec des banques, des opérateurs de réseaux mobiles ou des fintech pour proposer des services financiers basés sur les comptes.

La prestation de services sur des applications en langue locale peut contribuer à garantir un bon niveau de satisfaction et d'adoption parmi la clientèle, de même que la fourniture de documentation détaillée et d'un service d'assistance réactif en langue locale.

5

Apporter un soutien à la clientèle lors de la prestation de services non financiers, par exemple sous forme d'alphabétisation financière et numérique

Les opérateurs postaux peuvent travailler avec les administrations publiques des zones rurales pour créer des centres de services où les résidents peuvent accéder aux services publics.

Ces centres de services peuvent également être utilisés comme point d'accès pour l'alphabétisation financière et numérique. Cette approche peut servir les objectifs suivants: bâtir la confiance entre les postes et les communautés, améliorer les conditions générales de vie des franges sous-desservies de la population, élargir les programmes publics d'alphabétisation ainsi que stimuler l'adoption des services financiers postaux, en particulier par le biais de canaux numériques.

À l'attention des gouvernements et les régulateurs

1

Favoriser la participation des postes et renforcer leur rôle dans la formulation et la mise en œuvre des objectifs nationaux de développement

Bien que de nombreux rapports des banques centrales mentionnent le rôle précieux des bureaux de poste dans les systèmes de paiement, ces bureaux de poste ne participent pas aux projets de modernisation des systèmes financiers nationaux.

En ce qui concerne la fourniture d'instruments de paiement dématérialisé, aucun rôle précis n'est envisagé pour les bureaux de poste et, dans presque tous les cas, le bureau de poste et la banque postale ne sont pas membres de la chambre de compensation ou n'ont même pas de lien avec celle-ci. Ils doivent donc régler directement avec les institutions financières impliquées.

Les décideurs doivent percevoir la poste comme un canal de service de distribution préexistant qui permet, sous réserve d'investissements suffisants dans son capital humain, ses infrastructures et ses solutions technologiques, de fournir rapidement et efficacement des services aux citoyens. Ils doivent continuer d'investir dans leur opérateur postal, y compris en modernisant le réseau des agents postaux afin de pouvoir l'utiliser pour fournir des services financiers. De plus, ils doivent s'assurer que les conditions propices sont mises en place pour que les postes deviennent des partenaires de choix pour tous les types de prestataires de services financiers.

Enfin, ils devraient acheminer les paiements publics via le réseau postal en déposant les pensions ou les transferts sociaux dans des comptes postaux ou dans d'autres banques qui utilisent les bureaux de poste comme agents de décaissement.

2

Entretenir un environnement robuste et propice à la prestation de services financiers numériques

Afin de favoriser l'adoption des services financiers postaux ainsi que des produits et services financiers numériques, il est manifestement nécessaire d'établir un environnement réglementaire propice à la finance numérique pour l'ensemble du secteur. Un tel environnement ne devrait pas se limiter aux seules réglementations financières mais devrait également couvrir l'accès à des technologies abordables en s'assurant par exemple que les téléphones portables, Internet et les données sont accessibles et peu coûteux.

De plus, l'interopérabilité entre les prestataires de services financiers et les autres parties prenantes telles que les bureaux de crédit, les établissements chargés de la vérification des identités et les prestataires de services de paiement est indispensable au succès des prestataires de services financiers numériques dans un pays.

Pour stimuler la liquidité numérique par le biais des opérateurs postaux, les régulateurs pourraient également formuler des directives pour encourager les transactions financières numériques postales de manière à réduire la dépendance vis-à-vis des espèces. Il pourrait s'agir de déductions fiscales, de remises de prix ou de ristournes (cashback) en cas d'utilisation d'argent numérique ou de cartes de crédit.

Des mesures supplémentaires pourraient être prises, par exemple transférer les prestations sociales, les transferts monétaires (sous condition ou non) et les retraites via des canaux numériques, garantissant ainsi que tous les paiements de masse sont transférés vers des portefeuilles numériques, potentiellement par l'entremise des postes,

afin d'accroître la transparence, de renforcer la redevabilité et de réduire les risques de fuite.

Les décideurs peuvent également adapter la garantie des dépôts aux conditions de l'ère numérique. Cette garantie devrait être axée sur les types de produits et de services, plutôt que sur les canaux employés pour accéder à ces services. Quant à l'argent numérique détenu dans les portefeuilles mobiles, il devrait être assuré à un niveau approprié contre le vol, la fraude et les cyberattaques.

3

Promouvoir un environnement propice pour que les services financiers numériques soient proposés par de nouveaux acteurs ou selon de nouvelles approches

En réponse au développement du marché, les changements réglementaires peuvent permettre à des acteurs non bancaires, tels que les opérateurs postaux, de fournir de l'argent électronique. Les comptes électroniques s'accompagnent d'un plafond sur le solde total ainsi que sur le nombre et le montant des transactions, ce qui permet également au régulateur de simplifier les obligations de vigilance à l'égard de la clientèle.

Il est ainsi possible d'ouvrir un compte avec une pièce d'identité, après vérification numérique de l'identité du client (ou processus KYC électronique). Les régulateurs peuvent élaborer un cadre réglementaire spécialement applicable aux nouveaux entrants, aux nouveaux produits et à d'autres innovations pour accélérer l'entrée sur le marché.

4

Renforcer les réglementations en faveur de la protection des consommateurs

Les décideurs peuvent adopter des règles imposant la communication d'informations précises et en temps opportun en normalisant le calcul des coûts totaux pour l'ensemble des produits et services et en exigeant que les informations relatives à la tarification soient divulguées avant qu'une transaction ne soit effectuée, y compris en adaptant cette divulgation aux écrans de téléphones portables. Par exemple, en 2016, l'autorité de la concurrence du Kenya a édicté des règles imposant aux prestataires de communiquer la totalité des charges applicables aux services d'argent mobile avant que les consommateurs ne complètent une transaction.

De plus, les régulateurs peuvent introduire de nouvelles lois et réglementations en matière de protection des données et de confidentialité qui spécifient les droits des

personnes dont les données sont collectées, y compris le droit à l'effacement des données, au consentement éclairé et à la transférabilité, ainsi que les obligations des entités qui collectent et stockent ces données.

5

Établir une infrastructure ouverte et promouvoir des règles du jeu équitables

Pour tirer avantage des services financiers numériques, les régulateurs devraient s'engager durablement à encourager l'innovation, à promouvoir l'interopérabilité et à établir des normes d'accès aux données, aux technologies et à l'infrastructure.

Les régulateurs et les décideurs peuvent promouvoir des règles du jeu équitables en encourageant les partenariats avec les nouveaux entrants, en établissant une nouvelle infrastructure ouverte ou en révisant et en modifiant les critères d'accès pour les infrastructures financières essentielles.

6

Favoriser les partenariats entre postes et fintech grâce à un «programme d'accélérateur postal»

La proposition de valeur des opérateurs postaux est unique dans le domaine de l'inclusion financière. Leur vaste réseau rural, conjugué à la confiance cultivée auprès de la clientèle depuis plusieurs décennies, les place dans une position avantageuse pour proposer un modèle unique alliant technologie et contact humain.

D'un autre côté, les fintech offrent des modèles innovants et économiques pour fournir des services financiers. Néanmoins, comme leur modèle est fortement basé sur les technologies, la plupart des fintech ne comprennent pas les besoins du segment à faible et à moyen revenu. Ainsi, un partenariat poste-fintech constitue une formule gagnant-gagnant. Il convient toutefois de noter qu'il est important de tester un pilote du modèle avant de le déployer.

Ce partenariat poste-fintech offre également d'excellentes opportunités aux postes pour innover là où elles n'ont pas la capacité organique de le faire par elles-mêmes. Les partenariats avec des fintech sont essentielles pour impulser des changements dynamiques et centrés sur les clients, plutôt que de simplement faire appel aux capacités de plates-formes externes. Les facteurs essentiels au succès de tels partenariats incluent l'identification des domaines où les postes peuvent s'en remettre à des capacités externes et où les fintech peuvent offrir à la clientèle des expériences de meilleure qualité pour un moindre coût,

tout en garantissant une valeur équitable pour les deux parties.

Il est plus facile de mener à bien de tels partenariats dans un environnement contrôlé, tel qu'un bac à sable réglementaire national, soutenu par un «incubateur et accélérateur d'innovation postale» au niveau régional ou continental, par l'organisation faitière postale régionale et par les acteurs de l'écosystème sectoriel.

Nous en concluons qu'il existe une véritable opportunité de créer des accélérateurs de numérisation postale.

Sous l'égide de l'UPU et en collaboration avec les Unions restreintes et les régulateurs, ces accélérateurs pourraient être établis au niveau régional ou continental pour faciliter et stimuler l'adoption des technologies numériques par les postes.

Ces accélérateurs peuvent centrer leurs efforts sur les aspects suivants:

Soutenir les postes pendant leur transformation (mise à disposition de spécialistes, produits/solutions, politiques, processus, pratiques, gestion des risques et partenariats).

Soutenir les premières étapes de l'incubation, y compris le soutien à des «design sprints», à des preuves de concept et à l'établissement d'une stratégie.

Analyser le paysage technologique et négocier des partenariats poste-fintech.

Intégrer les concepts de responsabilité sociale aux solutions financières conçues par les fintech pour les postes.

Organiser des défis et des hackathons pour les fintech afin de répondre aux besoins spécifiques des postes.

Aider les postes à comprendre les risques et les opportunités liés à leur collaboration avec des fintech, y compris en les aidant à s'assurer que les solutions des fintech sont bien adaptées à leurs besoins.

Évaluer le niveau d'intégration et les API requis et applicables pour les collaborations poste-fintech.

ANNEXES



A.1 – Avertissements

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

Cette publication de l'UPU reflète des recherches en cours à caractère informatif, lesquelles ne sont assorties d'aucune forme de garantie. À cet égard, elle ne saurait représenter la position ou l'opinion officielle de l'UPU, de son personnel ou des Pays-membres de l'Union.

Par ailleurs, la représentation et l'utilisation des frontières et des dénominations géographiques ainsi que des données connexes figurant sur les cartes et les listes et dans les tableaux et documents ainsi que dans les bases de données ne sont pas exemptes du risque d'erreur et n'impliquent pas nécessairement l'aval ou l'acceptation officiels de l'UPU.

A.2 – Remerciements

Le présent rapport a été préparé par une équipe de MicroSave Consulting (MSC), sous la direction et la supervision de Saleh Khan, Sergey Dukelskiy et Siva Somasundram, du Bureau international de l'UPU. L'équipe de MSC était dirigée par Anup Singh et se composait de Justus Njeru, Juliet Ongwae et Diana Siddiqui.

L'équipe souhaite également remercier Dave Kim (administrateur de programmes de services financiers pour l'équipe Pauvreté de la Fondation Bill & Melinda Gates) et Mauree Vijay (coordonnateur de programmes pour la Division des politiques et de veille technologique de l'Union internationale des télécommunications) de leurs contributions et de leurs conseils sur le thème de cette recherche. Cette étude a également considérablement bénéficié des contributions et des suggestions d'Amina Tirana (Visa Inc.). L'équipe exprime sa reconnaissance et transmet ses remerciements à toutes les parties prenantes pour leurs perspectives sur le potentiel des innovations numériques pour les postes.

Avant d'être publiée, cette étude a été présentée à un groupe témoin d'opérateurs désignés lors du 27^e Congrès postal universel, qui s'est déroulé en août 2021 à Abidjan (République de Côte d'Ivoire).

Les opinions exprimées dans le présent rapport sont celles de ses auteurs uniquement et ne reflètent pas nécessairement celles de l'UPU ou de ses partenaires.

A.3 – À propos du mécanisme d'assistance technique pour l'inclusion financière

La présente étude a pu être réalisée grâce au financement du mécanisme d'assistance technique pour l'inclusion financière (FITAF). Le FITAF a été créé en 2017 avec le financement et l'appui de la Fondation Bill & Melinda Gates et de Visa Inc.

Le FITAF aide les opérateurs postaux à numériser leurs services financiers afin de mieux répondre aux besoins des franges de la population à faible et à moyen revenu. En plus de fournir une assistance technique, le FITAF favorise l'apprentissage par la publication d'études thématiques.

Ces études thématiques mettent en lumière les réussites, les enseignements tirés et les défis cruciaux rencontrés par les postes lors de la planification de la mise en œuvre des projets de services financiers numériques.

A.4 – Analyse SWOT (forces, faiblesses, possibilités et menaces) – Services financiers numériques postaux

La croissance des services financiers numériques impulsée par l'innovation peut aider les postes à garantir la viabilité de leurs activités commerciales. Elle peut également transformer les postes en un acteur essentiel de la réalisation des objectifs nationaux de développement, notamment en matière de croissance économique, d'inclusion financière et de réduction des inégalités.

Si elles déploient les bons investissements et les bonnes stratégies, les postes peuvent se positionner comme des acteurs essentiels dans l'écosystème des services financiers numériques en garantissant l'accès de la clientèle à des services financiers abordables et inclusifs.

Les postes ont mis en place cinq modèles différents de manière à s'adapter au contexte spécifique de leurs pays respectifs, caractérisé par son cadre juridique, son paysage infrastructurel, ses possibilités d'augmentation d'échelle et sa proposition de valeur. Par le biais de ces modèles

d'activité, les postes sont devenues soit des fournisseurs de services financiers numériques, soit un service de soutien à des prestataires de services financiers numériques.

Partant de notre analyse du secteur des services financiers postaux et de la nature du secteur plus général des services financiers numériques, nous avons identifié les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces (SWOT) ci-après pour les postes dans le domaine des services financiers numériques:



A.5 – Liste des personnes interrogées

Mohamed Zouhaier

Directeur du département
des services numériques

LA POSTE TUNISIENNE
Tunisie

Iryna Saksonava

Vice-Directrice générale

BELPOCHTA
Biélorus

Andrey Bardyshev

Directeur des transferts de fonds
et des services de fintech

JSC RUSSIAN POST
Russie (Fédération de)

Eliza Ghaltakhchyan

Directrice du département
des transferts de fonds

HAYPOST CJSC
Arménie

James Kwofie

Directeur général par intérim

GHANA POST
Ghana

Armand B. Dissima Awata

Directeur des clients financiers

SOCIÉTÉ DES POSTES DU TOGO
Togo

Bassirou Wade

Directeur général

POSTEFINANCES
Sénégal

Jacinta Kasingiu

Directrice des projets spéciaux

POSTBANK KENYA
Kenya

Vijay Mauree

Coordonnateur de programme

INTERNATIONAL TECHNOLOGY GROUP, ITU
Suisse

Elizabeth McQuerry

Partenaire et spécialiste des paiements

GLENBROOK PARTNERS
Amérique (États-Unis)

Dave Kim

Administrateur de programmes de
services financier pour l'équipe Pauvreté

BILL & MELINDA GATES FOUNDATION
Amérique (États-Unis)

Rafe Mazer

Directeur de projet, protection
des consommateurs

INNOVATIONS FOR POVERTY ACTION
Amérique (États-Unis)

Hans Boon

PDG/Directeur général

POSTFINANCE INTERNATIONAL
DEVELOPMENT B.V.
Pays-Bas

Sarah Willis Ertur

Vice-présidente, santé financière,
responsabilité des entreprises

JPMORGAN CHASE & CO.
Amérique (États-Unis)

Sheila Okiro

Directrice des investissements,
intermédiation et inclusion financières

BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT
Côte d'Ivoire (Rép.)

Thierry Kneissler

Directeur général

KNEISSLER CONSULTING GMBH
Allemagne

Shimul Ra

Partenariats et affaires réglementaires

DMONEY
Bangladesh

Mouna Balti

Directrice du bureau de coopération
internationale

MINISTÈRE DES TECHNOLOGIES
DE LA COMMUNICATION ET DE LA
TRANSFORMATION NUMÉRIQUE
Tunisie

Hamdaratu Zakaria

Secrétaire exécutive

COMMISSION DE RÉGULATION DES
SERVICES DE POSTE ET DE MESSAGERIE
Ghana

Michel Yaovi Galley

Directeur général

AUTORITÉ DE RÉGLEMENTATION
DU SECTEUR POSTAL ET DES
TÉLÉCOMMUNICATIONS
Togo

Zakia Hazzaz

Directrice du développement
et des partenariats

AL BARID BANK
Maroc

A.6 – References

Abraham, F., Schmukler, S., et Tessada, J., Using Big Data to Expand Financial Services: Benefits and Risks, Washington, DC, Groupe de la Banque mondiale. Extrait de documents1.worldbank.org/curated/en/505891573224492672/pdf/Using-Big-Data-to-Expand-Financial-Services-Benefits-and-Risks.pdf (2019).

Alliance for Financial Inclusion, Creating Enabling FinTech Ecosystems: The Role of Regulators, Kuala Lumpur (Malaisie). Extrait de www.afi-global.org/wp-content/uploads/2020/07/AFI_FinTech_SR_ISBN_digital.pdf (2020).

Anson, J., Berthaud, A., Klapper, L., et Singer, D., Financial Inclusion and the Role of the Post Office, Washington, DC, Groupe de recherche sur le développement de la Banque mondiale: équipe de recherche dédiée à la finance et au secteur privé. Extrait de documents1.worldbank.org/curated/en/680321468163464611/pdf/WPS6630.pdf (2013).

Ansón, J., et Toledano, J., Between Financial Inclusion and Postal Banking: Is the Survival of Posts Also There? Lors de la 18e Conférence sur l'économie postale et de la distribution, Haikko Manor, Porvoo (Finlande). Extrait le 12 mars 2021 de postfi.files.wordpress.com/2010/06/betweenfinancialinclusionandpostalbankingv221.pdf (2010).

Berthaud, A., et Davico, G., Global Panorama on Postal Financial Inclusion: Business Models and Key Issues, Berne (Suisse), Union postale universelle. Extrait de www.uniglobalunion.org/sites/default/files/pictures/post/globalpanoramafinancial_inclusion_-_upu_-en.pdf (2013).

Boffa, M., De Borba, F., et Piotrowski, L., Postal Development Report 2020: Achieving higher performance amid a major crisis, Berne (Suisse), Union postale universelle. Extrait de www.upu.int/UPU/media/upu/publications/2020-Postal-Development-Report.pdf (2020).

CGAP (cgap.org), Regulatory Sandboxes: A Tool for Fostering Financial Innovation. Extrait le 12 mars 2021 de www.cgap.org/topics/collections/regulatory-sandboxes-financial-innovation (2017).

Corredera, D., et Donohoe, P., Évaluation du développement des services électroniques postaux Version 2.0, Berne (Suisse), programme «Services postaux électroniques» du Bureau international de l'Union postale universelle. Extrait de pdf4pro.com/cdn/version-2-universal-postal-union-4ff27c.pdf (2015).

Corredera, D., et Leta, T., Économie numérique et activités postales numériques – Un panorama mondial 2019, Berne (Suisse), Union postale universelle. Extrait de upu.int/UPU/media/upu/publications/Digital-economy-and-postal-digital-activities_EN.pdf (2019).

Global Partnership for Financial Inclusion, G20 High-Level Principles for Digital Financial Inclusion, Kuala Lumpur (Malaisie). Extrait de www.gpfi.org/sites/gpfi/files/documents/G20%20High%20Level%20Principles%20for%20Digital%20Financial%20Inclusion%20-%20Full%20version-.pdf (2016).

Ghose, R., Bajaj, R., Khallouf, M., Shirvaikar, A., Annibale, R., et Nava, J., Banking the Next Billion – CitiGPS, CitiGPS. Extrait le 12 mars 2021 de www.citivelocity.com/citigps/banking-next-billion/ (2020).

GIZ, Blockchain in Africa: Opportunities and Challenges for the next Decade. Extrait de: www.giz.de/expertise/downloads/Blockchain%20in%20Africa.pdf (2020).

GSM Association, The Mobile Economy 2020, Londres (Royaume-Uni). Extrait de www.gsma.com/mobileeconomy/wp-content/uploads/2020/03/GSMA_MobileEconomy2020_Global.pdf (2020).

Hewko, J., This is what millennials want in 2018, Forum économique mondial. Extrait le 12 mars 2021 de www.weforum.org/agenda/2018/01/this-is-what-millennials-want-in-2018/ (2018).

Société financière internationale et MasterCard Foundation, Data analytics and digital financial services (première édition) (2017).

Fonds international de développement agricole, Remittances at the post office in Africa: Serving the financial needs of migrants and their families in rural areas, Rome (Italie). Extrait de www.ifad.org/documents/38714170/40194630/Remittances+at+the+Post+Office+in+Africa+++Serving+the+financial+needs+of+migrants+and+their+families+in+rural+areas/7d3d7bd9-0652-44d9-bd07-d22d99f0c3c8 (2016).

Fonds monétaire international, The Bali Fintech Agenda. Extrait de www.imf.org/~media/Files/Publications/PP/2018/pp101118-bali-FinTech-agenda.ashx (2018).

International Post Corporation, Global Postal Industry Report 2019, Bruxelles (Belgique). Extrait de www.ipc.be/~media/documents/public/markets/mi-products/ipc_gpir2019_key_findings.pdf?la=en&hash=7D466DBE28125E094B5C81BE912B23673E09878D (2019).

Jenik, I., et Lauer, K., Regulatory Sandboxes and Financial Inclusion, Washington, DC, CGAP. Extrait de www.cgap.org/sites/default/files/Working-Paper-Regulatory-Sandboxes-Oct-2017.pdf (2017).

Kipkemboi, K., Woodsome, J., et Pisa, M., Overcoming the Know Your Customer hurdle: Innovative solutions for the mobile money sector, Londres (Royaume-Uni), GSM Association. Extrait de www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2019/02/Overcoming-the-KYC-hurdle-Innovative-solutions-for-the-mobile-money-sector-1.pdf (2019).

Naghavi, N., Andersson-Manjang, S., Hoffmann, J., Tailor, K., et Jakachira, T., State of the Industry Report on Mobile Money 2019, Londres (Royaume-Uni), GSM Association. Extrait de www.gsma.com/sotir/wp-content/uploads/2020/03/GSMA-State-of-the-Industry-Report-on-Mobile-Money-2019-Full-Report.pdf (2020).

Partnership for Finance in a Digital Africa, What is the landscape of digital financial services? What are the business case considerations for digital finance providers?, Farnham (Royaume-Uni), Caribou Digital Limited. Extrait de www.financedigitalafrica.org/wp-content/uploads/2017/12/FiDA-Snapshot-8-What-is-the-landscape-of-DFS.pdf (2017).

Rowan, P., Garvey, K., Zhang, B., Soriano, M., Umer, Z., et Cloud, K., et al., Fintech In Uganda: Implications for Regulation, Kampala (Ouganda), MicroSave Consulting and Cambridge Centre for Alternative Finance. Extrait de www.microsave.net/2018/11/01/FinTech-in-uganda-implications-for-regulation (2018).

SNS Telecom & IT (snstelecom.com), Big Data in the Financial Services Industry: 2018–2030 – Opportunities, Challenges, Strategies & Forecasts. Extrait le 12 mars 2021 de www.snstelecom.com/bigdatafinance (2018).

Technology for You (technologyforyou.org), New IDC Spending Guide Sees Strong Growth in Blockchain Solutions. Extrait le 12 mars 2021 de www.technologyforyou.org/new-idc-spending-guide-sees-strong-growth-in-blockchain-solutions (2019).

Union postale universelle, Stimuler le commerce électronique – Guide pratique pour les opérateurs postaux, version 2.0, Berne (Suisse). Extrait de www.upu.int/en/Publications/Digital-services/Boosting-e-commerce-a-how-to-guide-for-postal-operators (2015).

Union postale universelle, Global Panorama on Postal Financial Inclusion 2016, Berne (Suisse). Extrait de upu.int/UPU/media/upu/publications/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf (2016).

Union postale universelle, Perspectives économiques postales 2018 – Principales transformations touchant le secteur, Berne (Suisse). Extrait de www.upu.int/UPU/media/upu/publications/postalEconomicOutlook2018En.pdf (2018).

Union postale universelle et Khan, S., Nous avons confiance en la poste – Le rôle des postes dans l'extension de l'accès aux services financiers numériques, Berne (Suisse). Extrait de www.upu.int/UPU/media/upu/publications/fitafStudy01En.pdf (2019).

Union postale universelle et Corredera, D., Guide de l'UPU sur le commerce électronique 2020 (2020).

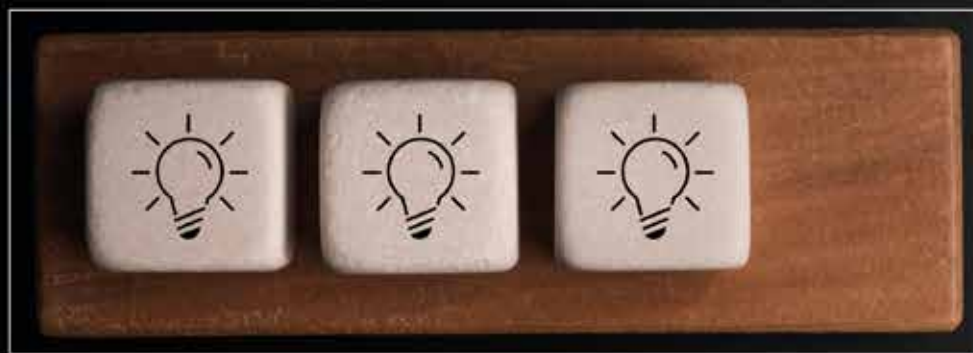
Forum économique mondial, Collaborative Innovation: Transforming Business, Driving Growth, Cologny (Suisse). Extrait de www3.weforum.org/docs/WEF_Collaborative_Innovation_report_2015.pdf (2015).

Forum économique mondial, Shaping the Future of Digital Economy and New Value Creation. Extrait le 12 mars 2021 de www.weforum.org/reports?platform=shaping-the-future-of-digital-economy-and-new-value-creation&year=#filter (2019).

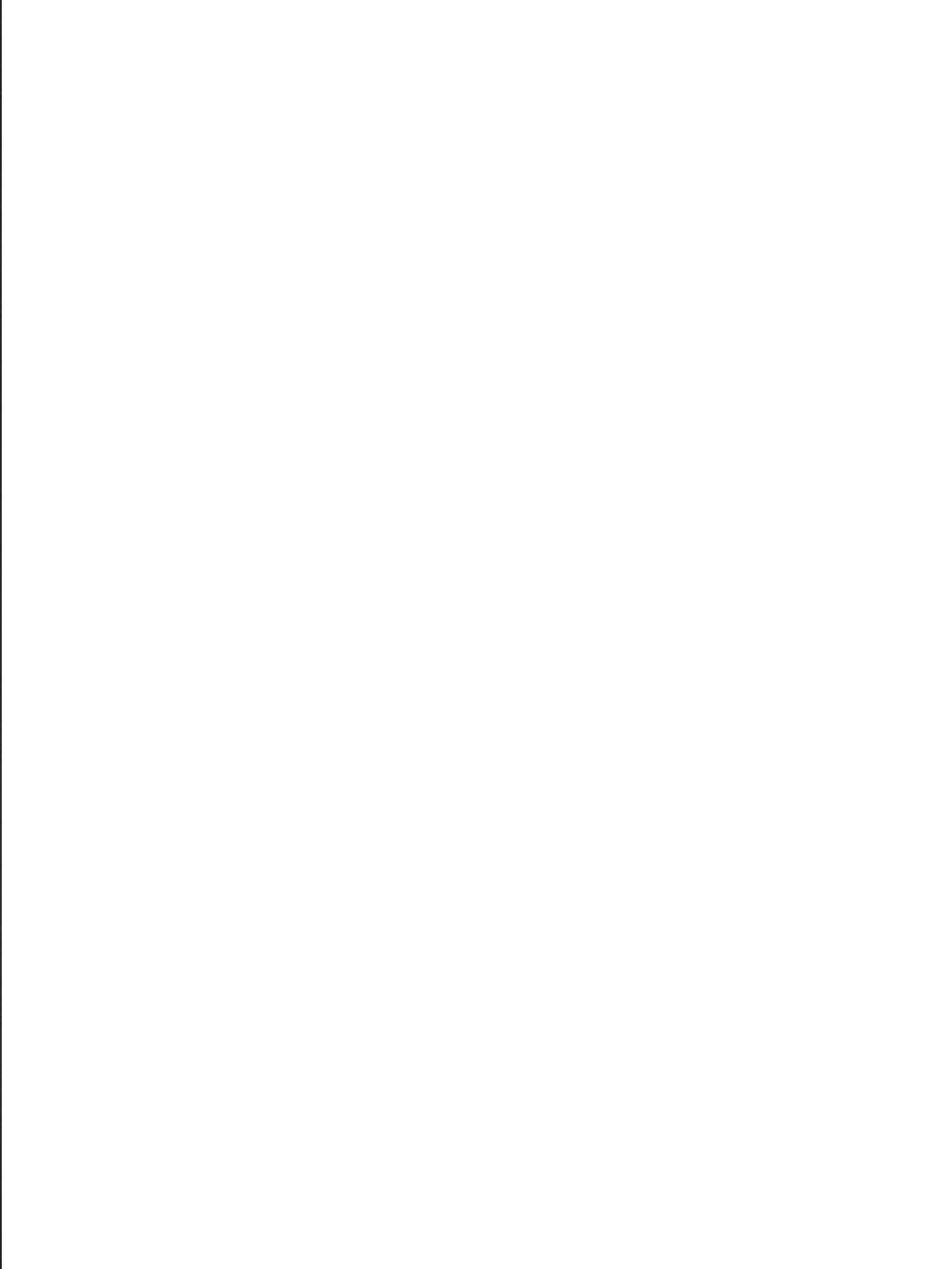
Groupe de la Banque mondiale, Distributed Ledger Technology (DLT) and Blockchain, Washington, DC, Banque internationale pour la reconstruction et le développement. Extrait de openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29053/WP-PUBLIC-Distributed-Ledger-Technology-and-Blockchain-FinTech-Notes.pdf?sequence=1&isAllowed=y (2017).

Groupe de la Banque mondiale, Global Financial Inclusion and Consumer Protection (FICP) Survey. Extrait le 12 mars 2021 de www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/brief/ficpsurvey (2017).

**LES OPÉRATEURS POSTAUX ONT
BESOIN D'UN NOUVEAU MODÈLE
D'OPÉRATION QUI METTE LES
BESOINS DE LA CLIENTÈLE AU
CENTRE DE L'ENSEMBLE DES
INNOVATIONS ET DES STRATÉGIES
DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE.**



LOADING...





UPU | UNION
POSTALE
UNIVERSELLE

UNION POSTALE UNIVERSELLE

Bureau international
Weltpoststrasse 4
3015 BERNE
SUISSE

Tél: +41 31 350 31 11
Adresse électronique: info@upu.int