

LES RÉSEAUX POSTAUX

UNE PLATE-FORME POUR FACILITER L'INCLUSION FINANCIÈRE

Mécanisme d'assistance technique pour l'inclusion financière

Un partenariat public-privé de l'Union postale universelle en faveur de l'inclusion financière



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 © 2023 – Union postale universelle
Tous droits réservés

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: Ihab ZAGHLOUL, Chef de Programme, Inclusion financière Direction des politiques, de la régulation et des marchés (DPRM)

TITRE: Les réseaux postaux – Une plate-forme pour faciliter l'inclusion financière, 2023

ISBN: 978-92-95116-35-1

CONCEPTION GRAPHIQUE: Sonja Denovski, UPU

CONTACT: Ihab.zaghloul@upu.int

LES RÉSEAUX POSTAUX

UNE PLATE-FORME POUR FACILITER L'INCLUSION FINANCIÈRE

Mécanisme d'assistance technique pour l'inclusion financière

Un partenariat public-privé de l'Union postale universelle en faveur de l'inclusion financière



Acronymes

SFN	Services financiers numériques
FITAF	Mécanisme de l'UPU d'assistance technique pour l'inclusion financière
GIM-UEMOA	Groupement interbancaire monétique de l'Union économique et monétaire ouest-africaine
G2C	Gouvernement à citoyen
G2P	Gouvernement à particulier
MPME	Microentreprises et petites et moyennes entreprises
UPU	Union postale universelle
VNPost	Vietnam Post

Table des matières

Résumé analytique	7
Contexte	9
Introduction – Pourquoi les réseaux postaux sont importants pour l’inclusion financière	11
Rôle pivot des réseaux postaux dans le développement de l’inclusion financière dans le monde	13
Tendances émergentes des SFN dans le réseau postal	15
Les réseaux postaux – Un catalyseur pour faciliter les partenariats public-privé en faveur de la croissance inclusive	17
Raison d’être du programme FITAF	21
Collaboration de l’UPU avec le secteur privé et création du programme FITAF	23
Buts et objectifs du programme FITAF	25
Quelques projets de Pays-membres de l’UPU dans le cadre du FITAF	27
Quelques projets d’assistance technique et de stratégie en matière de SFN	28
Évaluation des incidences du programme FITAF	30
Enseignements tirés du programme FITAF	35
Point de vue du programme FITAF sur quatre modèles de participation des postes aux SFN	37
Difficultés et opportunités associées aux modèles de participation des postes aux SFN	43
Perspectives du FITAF – Rôle de la réglementation dans la prestation de SFN postaux inclusifs et conseils pour l’inclusion financière nationale	45
Enseignements du programme FITAF tirés par les parties prenantes	48
<i>Enseignements tirés par le réseau postal</i>	49
<i>Enseignements tirés par les clients</i>	51
<i>Enseignements tirés par les régulateurs et les dirigeants politiques</i>	54
<i>Enseignements tirés par les gouvernements</i>	56
<i>Enseignements tirés par le secteur privé</i>	58
<i>Enseignements tirés par les acteurs de l’écosystème des SFN</i>	59
<i>Enseignements tirés par l’UPU</i>	61
Résumé et incidence des enseignements tirés et adoption de recommandations	63
Conclusion	83
Incidences sociétales importantes du renforcement des capacités des postes en matière de SFN pour développer l’inclusion financière	85
Tableau de bord des éléments de base des SFN postaux	86
Perspectives d’avenir	88

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Le présent document a pour objet de donner un aperçu du mécanisme d'assistance technique pour l'inclusion financière (FITAF), un programme conjoint mis sur pied par l'Union postale universelle (UPU), Visa Inc. et Bill & Melinda Gates Foundation afin de faire avancer les buts communs en matière d'inclusion financière. **Le parrainage du programme FITAF par Visa Inc. et Bill & Melinda Gates Foundation a joué un rôle déterminant dans son lancement, sa capacité à mobiliser les réseaux postaux de l'UPU dans le monde et le déploiement de divers projets de SFN sous son égide.** Le présent document porte principalement sur le partage d'informations essentielles concernant la mise en œuvre du programme, les méthodologies de participation des Pays-membres de l'UPU, les principaux aspects de la gouvernance du programme, la gestion de sa progression, ses incidences et les enseignements qui en ont été tirés.

Le pouvoir de la collaboration public-privé pour faciliter les SFN est immense. Cette collaboration importante est à la fois fondamentale et transformationnelle en ce qu'elle permet aux postes de développer leurs capacités en matière de SFN en leur donnant accès aux outils et aux innovations pertinents pour mieux répondre aux besoins numériques de la clientèle postale mal desservie.

Les réseaux postaux dans le monde sont une importante passerelle de facilitation des SFN pour le développement de l'inclusion financière. Ils permettent de toucher une clientèle de base mal desservie et non bancarisée qui a un contact étroit avec la poste. La capacité stratégique unique du réseau postal à toucher cette clientèle mal desservie permet le déploiement de divers modèles pertinents de participation à la prestation des SFN au niveau national en collaboration avec le secteur privé et les acteurs de l'écosystème local afin d'influer de façon déterminante sur le développement et les incidences de l'inclusion financière.

Une fois dotées d'outils pertinents au niveau national et de modèles facilitant la prestation de SFN conçus pour des segments spécifiques de clientèle, les postes disposent de clés importantes pour permettre aux clients mal desservis de participer à l'écosystème financier. La collaboration des postes aux SFN permet aux clients mal desservis d'accéder aux paiements numériques, à l'épargne, à l'assurance et aux solutions de microfinance, qui les aident à améliorer leur résilience financière, leur autonomie économique et leurs moyens d'existence.

Ce rôle des postes, tenu en collaboration avec le secteur privé et d'autres partenaires de facilitation de l'écosystème, est une opportunité nationale et une condition nécessaire pour appuyer les initiatives nationales et mondiales d'inclusion financière et favoriser ainsi la réalisation des objectifs de développement durable des Nations Unies.

Afin de tirer pleinement parti de ces atouts que sont l'accès à la clientèle postale et l'accès distant, 10 priorités et conditions préalables ont été définies et reconnues grâce aux collaborations du programme FITAF avec divers Pays-membres de l'UPU et parties prenantes aux projets du FITAF. Elles peuvent être résumées comme suit.

Quels éléments de facilitation sont nécessaires pour garantir de tirer le meilleur parti des atouts des postes?

Dix conditions préalables et exigences des postes qui doivent être en place pour tirer le meilleur parti des atouts que sont l'accès direct et l'accès distant aux réseaux postaux

Promouvoir et expliquer le rôle de la poste dans la réalisation des priorités nationales en matière d'inclusion financière (cela peut se faire en accueillant la poste au sein du comité national d'inclusion financière).

Favoriser l'élaboration d'une réglementation claire facilitant la prestation des SFN par les postes.

Promouvoir la collaboration entre les parties prenantes à l'écosystème national des SFN afin de diffuser les solutions de SFN par la poste en appliquant le modèle pertinent de participation.

Améliorer les capacités des postes en matière de SFN et leur niveau de préparation grâce aux partenariats et transferts collaboratifs de connaissances.

Se concentrer sur la fourniture de produits et de solutions visant des segments spécifiques de clientèle et répondant aux besoins des segments postaux mal desservis en mettant l'accent sur les solutions mobiles.

Encourager la collaboration de l'écosystème des SFN avec la poste comme acteur principal du développement de la numérisation pour les clientèles mal desservies grâce à des mesures réglementaires et autres mesures incitatives de l'écosystème.

Promouvoir et faciliter la diffusion et la distribution des solutions de paiement de l'État aux particuliers (G2C) par les postes.

Lancer des programmes de renforcement des compétences financières et des initiatives d'éducation aux SFN par les postes en ciblant des segments spécifiques de clientèle postale exclus.

Rechercher et appliquer les pratiques postales mondiales exemplaires en matière de SFN afin de diffuser des modèles de déploiement réussi, des types de produits de SFN, des structures modèles de partenariat, des règlements postaux en matière de SFN, des modules d'éducation financière, des programmes de marketing, des initiatives d'investissement des postes et des stratégies postales en matière de SFN.

Fixer pour tous les acteurs de l'écosystème des buts nationaux en matière de SFN postaux afin de développer l'accès des clients postaux mal desservis au numérique afin de soutenir les priorités nationales en matière d'inclusion financière.

Une question centrale est de savoir quelle entité devrait être chargée de superviser et de diriger la conduite, le développement et la réalisation de ces travaux importants. Les conditions susmentionnées ne peuvent pas être créées par la poste ou par une entité unique travaillant seule ou de manière isolée, mais exigent **la collaboration de tout l'écosystème afin de se concentrer sur les buts communs nationaux collectifs spécifiques en matière d'inclusion financière**, qui promeuvent les priorités en matière de participation des postes à la prestation des SFN. Les banques centrales et les régulateurs nationaux sont les parrains et les promoteurs suggérés de la mise en place de ces priorités nationales visant à placer la participation des postes au cœur du déploiement des SFN, avec l'appui de l'écosystème élargi.

La collaboration du programme FITAF avec les Pays-membres de l'UPU dans le cadre de **20 projets déployés dans le monde a apporté à l'UPU une meilleure compréhension des difficultés et opportunités** liées au déploiement et à la prestation des SFN par la poste. Ces enseignements sont le fruit d'une collaboration étroite entre les postes, le secteur privé et les diverses parties prenantes aux projets de facilitation des SFN.

Le FITAF a facilité l'examen et le déploiement de divers modèles de participation des postes aux SFN, a accru les transferts de connaissances des postes en matière de SFN, a conduit avec les régulateurs et les décideurs politiques un dialogue stimulant sur la prestation requise des SFN par la poste et s'est concentré sur la facilitation des partenariats collaboratifs gouvernementaux et non gouvernementaux avec la poste. **Quelque 5,3 millions de clients postaux mal desservis, dont 3,1 millions de femmes**, ont bénéficié de ses projets, ainsi que d'autres segments clés de clientèle, tels que les jeunes, les MPME et les petits agriculteurs.

CONTEXTE

Les niveaux de progression de l'inclusion financière sont déterminés par les choix dont les citoyens mal desservis ou non bancarisés disposent pour accéder à une palette d'instruments de services financiers pertinents, abordables et de qualité offerts par l'écosystème financier et les utiliser. Permettre à des clients mal desservis d'accéder à des SFN de paiement, d'épargne, de crédit et d'assurance au moyen de solutions adaptées est important et le taux d'utilisation des solutions de SFN démontre leur pertinence et leur qualité en répondant aux besoins des clients mal desservis. **La réalisation de ces trois composantes clés de l'inclusion financière que sont l'accès, l'utilisation et la qualité rend compte des efforts de collaboration efficace au sein de l'écosystème pour comprendre les besoins des clients mal desservis, adopter une réglementation simple et pertinente, dispenser une éducation financière de base et renforcer efficacement les capacités.** Ces trois axes de l'inclusion financière ont été spécifiquement choisis pour constituer les principaux composants des livrables des projets du programme FITAF en vue de garantir que ces projets contribuent directement aux buts de l'inclusion financière nationale.

Le programme FITAF a souligné l'importance de mettre en œuvre des projets de partage, d'exploitation et de déploiement des enseignements tirés de l'utilisation des SFN par les postes (connaissances internationales sur l'inclusion financière, pratiques exemplaires et recommandations tirées d'initiatives postales réussies, réseaux d'inclusion financière et experts en la matière) afin d'améliorer l'incidence des projets du FITAF. Selon la base de données sur l'accès aux services financiers Global Findex de la Banque mondiale en 2021, les meilleures possibilités d'améliorer l'inclusion financière résident dans la numérisation des paiements. **Selon le rapport Findex, 28% des adultes dans le monde perçoivent des paiements de l'État.** Le rapport indique également que 1,4 milliard d'adultes dans le monde n'ont pas de compte d'opérations financières, dont la majorité sont des femmes.¹ Le FITAF se concentre sur les caractéristiques et les fonctionnalités clés des SFN afin de promouvoir les paiements numériques et leur facilitation par des solutions mobiles auprès des principaux segments mal desservis, aux premiers rangs desquels les femmes, les MPME et les jeunes, ainsi que sur le soutien des priorités nationales en matière d'inclusion financière dans le monde entier par ses pays participants. Le rapport Global Findex souligne aussi que **l'intérêt pour l'inclusion financière et la sensibilité**

à la question ont gagné encore du terrain au niveau mondial ces dernières années, passant (depuis 2017) des économies d'échelles aux économies de gamme (ou de diversification). Avant 2017, l'inclusion financière mondiale était le fait de deux pays très peuplés appliquant un modèle dirigiste, à savoir la République populaire de Chine et l'Inde. Après 2017, ces pays sont passés au nombre de 34.² Étant donné que la diffusion et le soutien mondial des efforts d'inclusion financière est un principe de facilitation stratégique, le principe au cœur des opérations du FITAF a donc été de faciliter et de multiplier les projets avec la participation des Pays-membres de l'UPU autour du globe.

Une autre information importante apportée par le rapport Global Findex est **la contribution importante des solutions mobiles à l'adoption des SFN** et à l'équité financière indispensable engendrée par l'inclusion financière, en particulier pour les femmes. Les paiements numériques restent les services financiers les plus largement utilisés, avec 37% des adultes ayant ouvert leur premier compte pour percevoir leur salaire de l'État ou du secteur privé ou à des fins d'épargne ou d'emprunt.³ Le FITAF a financé 20 projets dans les régions Asie/Pacifique, Afrique, Amérique latine et Caraïbes, Europe et Communauté des États indépendants ainsi qu'arabe en se concentrant sur le développement de solutions de paiement numérique favorisant la participation des femmes, les solutions mobiles et les capacités. Il a aussi encouragé les partenariats gouvernementaux pour guider les programmes numériques de l'État en faveur des particuliers (G2P). **Le programme a décuplé les moyens des postes en matière de SFN pour favoriser la croissance économique inclusive et l'amélioration des moyens de subsistance, l'équité financière et la résilience des franges de la population mal desservies.**

1 Base de données Global Findex de 2021, Banque mondiale, 2021.

2 Base de données Global Findex de 2021, Banque mondiale, 2021.

3 Base de données Global Findex de 2021, Banque mondiale, 2021.

INTRODUCTION:

POURQUOI LES
RÉSEAUX POSTAUX
SONT IMPORTANTS
POUR L'INCLUSION
FINANCIÈRE

RÔLE PIVOT DES RÉSEAUX POSTAUX DANS LE DÉVELOPPEMENT DE L'INCLUSION FINANCIÈRE DANS LE MONDE

Dans le monde entier, les postes sont des institutions de confiance pour les franges de la population mal desservies. Elles mettent en œuvre des compétences uniques et remarquables pour servir leurs clients, notamment dans les régions écartées, rurales et difficiles à atteindre où elles sont présentes. L'UPU, une institution spécialisée des Nations Unies, compte 192 Pays-membres. Les principales parties prenantes de l'UPU sont les réseaux postaux, les opérateurs désignés, les régulateurs, les responsables politiques et les gouvernements.

Le réseau postal de l'UPU est le plus vaste réseau physique du monde: il compte 663 000 bureaux de poste, qui desservent plus d'un milliard de clients dans le monde. L'UPU croit fermement au rôle important des organisations postales nationales dans le développement de l'inclusion financière nationale et s'efforce d'apporter aux membres de son réseau le soutien et les capacités les plus pertinents en matière de SFN afin d'améliorer le rôle local de la poste à l'appui des priorités nationales en matière d'inclusion financière. L'UPU joue un rôle important pour les membres de son réseau en matière d'orientation, de normalisation, de recherche, de promotion, de facilitation de programmes, de services de conseils, de formation, de transfert de connaissances, de parrainage de projets postaux nationaux et de coordination du réseau mondial.

Les opérateurs désignés constituent un lien et un point d'accès important pour un vaste segment de clients postaux mal desservis, notamment sur les marchés émergents. Les segments mal desservis de la clientèle postale sont les MPME, les femmes, les jeunes, les petits cultivateurs, les employés de l'État et les bénéficiaires des versements de l'État ainsi que d'autres segments mal desservis de la clientèle qui peuvent varier d'un pays à l'autre.

Les postes disposent de caractéristiques essentielles qui les qualifient pour en faire les premières plates-formes de facilitation des SFN pour leurs propres clients et d'autres clientèles potentielles en vue d'offrir un accès et un choix d'utilisations très larges pour développer l'inclusion financière.

Pourquoi les réseaux postaux sont-ils une plateforme de SFN favorisant l'inclusion financière?

Caractéristiques clés de la poste en tant que plateforme de facilitation des SFN pour les clients mal desservis

Accès des clients fidèles mal desservis aux produits et aux services de SFN dont ils ont désespérément besoin.

Connaissance des besoins essentiels et des principales difficultés des clients mal desservis.

Les clients mal desservis ont confiance en la poste et choisissent de préférence les solutions de SFN proposées par les postes.

Présence étendue dans les zones rurales écartées, où résident la plupart des groupes mal desservis.

Le personnel postal local est en contact direct avec les clients locaux et les comprend.

Vaste capacité et intérêt des postes à offrir de nouveaux produits et de nouvelles solutions de SFN.

Aptitude à proposer aux clients et au personnel des programmes de renforcement des capacités et d'instruction élémentaire axés sur les SFN.

Dialogue avec les régulateurs et les dirigeants postaux en tant que l'une des parties prenantes nationales à l'inclusion financière.

Volonté de tirer parti de la présence de la poste, de réduire le coût des transactions et d'augmenter les recettes.

Intérêt à accroître la compétitivité des postes afin de conserver et de servir les clients actuels et de gagner de nouveaux clients.

De nombreuses postes, notamment sur les marchés émergents, doivent surmonter des obstacles importants et résister à une forte pression économique due à la diminution des volumes et des recettes du courrier traditionnel. Elles doivent aussi faire face à une concurrence accrue des prestataires de services financiers traditionnels et non traditionnels qui ciblent l'un des atouts fondamentaux de la poste, à savoir sa clientèle de base, qui lui fait confiance depuis longtemps. En outre, une pression accrue s'exerce sur les postes pour qu'elles répondent aux besoins et aux attentes des clients par une offre de SFN comparables et compétitifs. **L'UPU reconnaît l'ampleur de ces défis et déploie des initiatives de soutien à l'expansion des services et des programmes de SFN postaux, tel le programme FITAF.** Le réseau postal peut constituer un lien essentiel pour de nombreux clients mal desservis et doit rester pertinent et résilient devant l'évolution des besoins de la clientèle et la dynamique changeante des marchés. Selon les données postales mondiales de l'UPU, 91% des postes du monde fournissent des services financiers et assurent les versements G2P. Dans le monde, il existe 2,3 milliards de comptes postaux et la poste fournit des services de transfert d'argent intérieurs à 1,8 milliard de personnes. Avec la prolifération des divers types de solutions de paiements numériques, le rôle de la poste dans l'écosystème des services financiers est de plus en plus reconnu. Une étude récente de McKinsey fait remarquer que certaines entreprises postales offrent à leurs clients de nombreux services financiers sur de multiples canaux grâce à leur vaste réseau de succursales, leur fort taux de passage et leur lien étroit avec la population locale.⁴

4 [mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/making-banks-from-branch-networks-why-financial-services-are-still-a-good-idea-for-postal-carriers-and-retailers](https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/making-banks-from-branch-networks-why-financial-services-are-still-a-good-idea-for-postal-carriers-and-retailers)

TENDANCES ÉMERGENTES DES SFN DANS LE RÉSEAU POSTAL

La demande et l'intérêt de la clientèle pour les capacités et les solutions possibles en matière de SFN ont explosé au cours de ces dernières années. **La prolifération des capacités en SFN dans le monde a amené les clients à faire des choix d'accès plus rapides, plus directs et plus pertinents et a résolu, ce faisant, de nombreux problèmes des SFN, notamment durant la période de pandémie de COVID-19, en impliquant la poste dans la fourniture de solutions de SFN à la clientèle.** Le rôle des SFN dans l'extension de l'inclusion financière est devenu transformationnel, mais il reste encore beaucoup à faire pour inclure financièrement les clientèles à faible revenu mal desservies.

Une étude menée en 2020 par l'Institut de la Banque asiatique de développement a montré que les SFN ont transformé radicalement le paysage de l'inclusion financière au cours de ces dernières années en réussissant là où les systèmes bancaires traditionnels et la microfinance ont échoué. Les banques traditionnelles ne peuvent pas servir de façon adéquate les personnes à faible revenu du fait de contraintes telles que les transactions minimales, les outils universels de gestion des risques et les exigences en matière de documentation d'identité. Si le modèle de la microfinance a diffusé les services financiers au sein des franges pauvres et marginalisées de la population dans de nombreux pays en développement, il est aussi très gourmand en main-d'œuvre et rarement profitable.⁵

Ce rôle des postes en tant que facilitateurs locaux est devenu plus vital et économiquement viable dans le cadre des efforts déployés en faveur du développement de l'inclusion financière et numérique pour les clients postaux mal desservis. De nombreuses postes sur les marchés émergents ont pris des mesures concrètes pour déployer des produits et des solutions en matière de SFN pour répondre aux besoins des clients et se sont dotées de nouvelles capacités en la matière et ont diversifié leurs produits et leurs solutions. Cette approche stratégique a aidé les réseaux postaux à réduire les transactions en liquide, à créer de nouveaux flux de recettes et à améliorer leur coût unitaire et leur compétitivité ainsi qu'à renforcer leur contribution à l'inclusion financière nationale.

Les postes qui ont su investir dans les capacités innovantes en matière de SFN se sont concentrées sur le transfert de connaissances, conformément aux exigences des régulateurs, et ont mis sur pied des partenariats collaboratifs avec les pouvoirs publics, les institutions financières et le secteur privé au sens large, parvenant ainsi à améliorer leur situation financière et à servir et à retenir leurs clients. **Toutefois, une part importante des postes du monde entier reste à la traîne, manquant de mettre en place des stratégies et des plans de déploiement de SFN inclusifs à 360° qui ne soient pas exclusivement motivés par le gain, mais conjuguent recettes avec incidences sociales, développement durable et inclusion financière.**

L'UPU reconnaît qu'il y a des possibilités d'aider tout un pan de la communauté postale, notamment sur les marchés émergents, à formaliser et à améliorer ses stratégies et ses capacités pour entrer sur le marché des SFN. **Un certain nombre de facteurs d'appui importants sont nécessaires qui pourraient aider les postes des marchés émergents à formaliser et à renforcer leur niveau de préparation, leurs plans et leurs stratégies en matière de SFN.** Un facteur d'appui indispensable est l'accès à un service de conseil impartial qui les aide à formuler les stratégies pertinentes adaptées à leur extension géographique, à quoi il faut ajouter la connaissance de la clientèle locale afin de créer de nouvelles solutions de SFN ou de diversifier leur offre en la matière. Le but ultime de ces services de conseil est d'aider la poste à mieux répondre aux besoins de la clientèle mal desservie.

L'UPU pense que les partenariats public-privé et l'appui consultatif associé, correctement exploités et canalisés, deviendront l'un des principaux maillons de la chaîne d'intervention visant à accélérer l'adoption des SFN par les postes sur les marchés émergents. **On trouvera ci-dessous une synthèse des facteurs d'appui importants susceptibles d'aider les postes actives sur les marchés émergents à formaliser et à renforcer leur niveau de préparation, leurs plans et leurs stratégies en matière de SFN.**

⁵ Beck, T. (2020). Fintech and Financial Inclusion: Opportunities and Pitfalls. Asian Development Bank Institute. Retrieved 20 October 2022

Quels facteurs d'appui permettent aux postes de renforcer leurs plans en matière de SFN?

Les facteurs d'appui susceptibles d'aider les postes actives sur les marchés émergents à renforcer leurs plans et leurs stratégies sont les suivants:

Bénéficier de conseils sur la stratégie de marché, les modèles d'exploitation et les plans d'entrée sur le marché.

Faciliter les transferts de connaissances.

Procéder à des évaluations approfondies des besoins de la clientèle mal desservie.

Permettre une meilleure harmonisation du rôle des postes dans l'écosystème financier avec le régulateur.

Faciliter l'accès aux dernières innovations techniques, aux plates-formes et à une connectivité d'un bon rapport coût/efficacité.

Identifier, obtenir et réaliser les investissements importants et à impact dans les SFN.

Adopter les meilleurs modules du genre pour l'éducation financière et le renforcement des capacités.

Mettre en place des partenariats avec les gouvernements et conclure des alliances stratégiques avec le secteur privé.

Réduire les dépenses de fonctionnement et déployer des mesures d'amélioration des processus pour les clients.

Générer de nouveaux flux de recettes liés aux SFN.

Les postes peuvent concrétiser les facteurs d'appui en dialoguant et en collaborant activement avec les parties prenantes nationales et internationales. L'UPU a également collaboré avec le secteur privé et créé le FITAF afin de combler l'écart existant en matière de SFN postaux et de fournir l'appui et l'assistance nécessaires au réseau mondial de l'UPU afin de lui permettre de fournir des produits et des solutions de SFN inclusifs qui répondent aux besoins des clients.

LE RÉSEAU POSTAL – UN CATALYSEUR POUR FACILITER LES PARTENARIATS PUBLIC- PRIVÉ EN FAVEUR DE LA CROISSANCE INCLUSIVE

Une inclusion financière réussie est le résultat d'une collaboration efficace entre tous les acteurs clés. Aucune entité singulière ne peut assurer seule l'inclusion financière nationale. L'harmonisation et la collaboration de l'ensemble de l'écosystème avec les acteurs traditionnels et non traditionnels pour réaliser les buts et priorités spécifiques et communs nationaux sont les moyens les plus efficaces de faire progresser l'inclusion financière nationale. **Un des principaux obstacles que doivent surmonter les acteurs de l'inclusion financière en général est la dépendance des franges de la population mal desservies et à faible revenu aux liquidités (dont elles font un usage intensif)** lesquels segments de la population sont concentrés dans les zones rurales écartées, où les réseaux postaux existent.

Environ 620 millions d'adultes ayant un compte bancaire/postal paient leurs factures de services à la collectivité en liquide La promotion des paiements numériques pourrait élargir l'utilisation des services financiers parmi les adultes qui disposent déjà d'un compte de paiement et accroître les investissements dans l'électrification durable à l'acte. La numérisation des paiements aux commerçants pourrait aussi favoriser l'utilisation accrue de leur compte par les adultes qui en ont déjà un et aider les commerçants/entrepreneurs à constituer

d'autres historiques de données de crédit et promouvoir la formalisation. **Dans les économies en développement, 1,6 milliard d'adultes disposant d'un compte ne paient les commerçants qu'en liquide.**⁶

La collaboration de tous les acteurs de l'inclusion financière pour essayer de mettre en place l'environnement de facilitation des SFN approprié est propre au pays (ce que la Banque mondiale considère comme prudent et abordable) et comprend des produits et des fonctionnalités de SFN pratiques. C'est ce qui rend les solutions de SFN attrayantes et ce qui pourrait éventuellement détacher les clientèles mal desservies de leur dépendance à l'argent liquide.⁷ **Le réseau postal reste l'une des principales plates-formes mondiales présentes dans toutes les collectivités et il est fréquemment utilisé par les citoyens à faible revenu des régions mal desservies, qui ont grand besoin des services de SFN, lesquels services peuvent être idéalement fournis par les postes locales.**

L'amélioration des capacités et de l'efficacité des postes en matière de SFN sur les marchés émergents dépend fortement de leur collaboration avec le secteur privé. **Le partenariat public-privé est considéré par les postes comme une approche stratégique pour favoriser la prestation des SFN.** Les partenariats avec le secteur

6 Base de données Global Findex de 2021, Banque mondiale, 2021.

7 Base de données Global Findex de 2021, Banque mondiale, 2021.

Dans le monde, environ 85 millions d'adultes non bancarisés perçoivent de l'argent de l'État en liquide.

Adultes sans compte bancaire/postal ayant perçu des versements de l'État en 2021



Source: <https://www.worldbank.org/en/publication/globalindex/brief/the-global-index-database-2021-chapter-2-use-of-accounts>

privé peuvent permettre la prestation par les postes de SFN inclusifs et contribuer ainsi fortement à la diffusion des outils nécessaires, des innovations, des pratiques exemplaires/savoirs numériques et des modèles d'exploitation novateurs les plus efficaces pour les réseaux postaux au niveau national.

Pourquoi le secteur privé est-il important pour l'avancement des programmes postaux de SFN?

Le secteur privé contribue de façon essentielle au développement de la prestation des SFN par les postes:

en apportant des éclairages comparatifs grâce aux modèles inclusifs déployés partout dans le monde;

en apportant des éclairages sur les approches facilitant et/ou améliorant les connaissances et l'éducation financières de base;

en agissant pour diversifier et/ou améliorer les produits et les solutions en place et leur efficacité;

en fournissant des produits et des solutions pour répondre en continu à l'évolution des besoins des clients;

en innovant et en fournissant des services de conseil sur les toutes dernières capacités techniques des plates-formes;

en participant au dialogue de facilitation avec les régulateurs et les décideurs politiques sur l'innovation en vue de faire progresser la prestation inclusive des SFN par les postes;

en apportant aux opérateurs postaux des éclairages sur divers modèles de partenariat pour la prestation des SFN;

en aidant les postes à proposer des solutions et des produits de SFN à des prix compétitifs;

en collaborant avec les postes pour mieux tirer parti de la couverture rurale et locale du réseau postal;

en aidant les postes à élargir l'accès de la clientèle aux SFN grâce à des programmes de vente croisée;

en apportant un appui consultatif à l'activation et à l'entretien des produits afin de générer des recettes;

en attirant de nouveaux utilisateurs grâce à une extension et un élargissement de la couverture de prestation des SFN.

La collaboration et le partenariat du secteur privé avec les postes doivent être encouragés, sollicités et activement promus dans le but de développer l'accès aux SFN pour soutenir les priorités nationales en matière d'inclusion financière et apporter une équité numérique inclusive aux clientèles mal desservies afin d'élargir leur choix en matière d'accès aux moyens numériques de paiement, d'épargne, d'assurance et de microfinance. Malheureusement, **sur un certain nombre de marchés émergents, ce dialogue important entre les régulateurs, la poste, le secteur privé et les acteurs de l'écosystème n'est pas aussi efficace qu'il devrait l'être** et constitue de ce fait une occasion manquée de lier la collaboration des parties prenantes avec la poste aux buts de l'inclusion financière nationale.

Le dialogue indispensable pour créer des partenariats de facilitation avec le secteur privé sur une base locale, régionale et mondiale demeure cruellement nécessaire pour promouvoir la prestation des SFN et favoriser l'inclusion financière. Dans ce contexte et pour saisir cette importante opportunité, l'UPU a ouvert le dialogue avec Visa Inc. et Bill & Melinda Gates Foundation, qui a conduit à la création du programme de partenariat du FITAF. **Le FITAF a été créé pour développer les capacités du réseau postal de l'UPU en matière de SFN et lui permettre de mieux contribuer aux buts et aux priorités nationales en matière d'inclusion financière.**



RAISON D'ÊTRE
DU PROGRAMME
FITAF

COLLABORATION DE L'UPU AVEC LE SECTEUR PRIVÉ ET CRÉATION DU PROGRAMME FITAF

La collaboration de l'UPU avec Visa Inc. et Bill & Melinda Gates Foundation a débouché sur la création du programme FITAF, qui a encouragé les partenariats public-privé pour favoriser l'inclusion financière grâce à la poursuite de buts communs en matière de SFN.

La collaboration est principalement axée sur le développement de l'inclusion financière par la facilitation d'un développement numérique, social et durable inclusif à l'appui des objectifs de développement durable des Nations Unies.

Le FITAF a pour but d'aider les groupes à faible revenu les plus exclus financièrement et les franges pauvres de la population à accéder au système financier officiel ainsi qu'aux initiatives de développement socioéconomique nationales.

Les opérateurs désignés DES Pays-membres de l'Union sont bien connectés et desservent ces importants segments de population dans les localités urbaines et lointaines difficiles d'accès tout autour du globe.

La collaboration s'est élargie **à la promotion de l'accès numérique pour les clientèles postales mal desservies**, en particulier les femmes, les MPME, les jeunes et les agriculteurs, et **aspire** à améliorer l'équité numérique **ainsi que la prospérité économique des femmes.**

La numérisation de l'accès aux SFN et des versements de l'État par la poste, la mise à profit des innovations dans les SFN, les dispositions réglementaires facilitant la prestation des SFN par les postes et l'accent mis sur les partenariats modulables au sein de l'écosystème ont tous constitué autant d'éléments essentiels du partenariat du FITAF pour promouvoir l'expansion des SFN postaux et leurs incidences sur l'inclusion financière nationale.

Le programme FITAF comporte **quatre domaines d'activité principaux** visant à maximaliser ses avantages et ses incidences. Les deux premières sphères d'activité sont 1o **la conduite d'analyses et d'études** visant à définir les besoins numériques pertinents des segments

de clientèle mal desservis visés et 2o la conception et le déploiement par les postes au niveau national de **projets d'assistance technique** visant à renforcer, à consolider et à approfondir leur participation aux SFN afin de combler les écarts les plus grands en la matière.

Les deux autres sphères d'activité sont 3o la diffusion et le partage des acquis des recherches menées et des observations faites sur les modèles de SFN déployés, ainsi que des points de vue sur les difficultés et les opportunités du programme et des **principaux enseignements tirés** avec les membres postaux de l'UPU, les gouvernements, les régulateurs, les décideurs politiques, le secteur privé et les acteurs de l'écosystème élargi et 4o la mise à la disposition des participants au programme FITAF du **financement d'amorçage** nécessaire et pertinent pour démarrer des projets et des initiatives en matière de SFN au niveau du réseau postal participant au FITAF.

Le financement d'amorçage a pour objet de guider et de formuler des analyses et des études sur les besoins numériques, la planification stratégique, les solutions et les produits numériques, le développement des capacités techniques, l'éducation financière, l'activation de l'utilisation et les programmes de marketing. Il n'avait pas vocation à soutenir ou à financer les investissements en équipement requis.

Agir de front et efficacement dans ces quatre sphères d'activité spécifiques constitue un but important à atteindre pour obtenir un succès quantifiable et réaliser les objectifs du programme FITAF.

Résumé des quatre piliers principaux du programme FITAF:

Réaliser des études sur les priorités et les incidences de l'inclusion financière postale.

Créer et déployer des projets d'assistance technique pour les postes des Pays-membres.

Lancer des activités de promotion afin de partager les pratiques exemplaires localement et internationalement.

Allouer un financement d'amorçage des programmes et des projets aux Pays-membres participant au FITAF.

Les principales incidences recherchées par cette collaboration sont les suivantes:

Mettre en place des programmes nationaux ayant une incidence quantifiable/pratique sur la clientèle.

Tirer parti de la couverture locale de la poste en tant que plate-forme.

Faire avancer les programmes locaux d'éducation financière.

Promouvoir les programmes d'inclusion et d'équité financière numérique.

Soutenir les programmes postaux de viabilité environnementale.

Créer un cadre de partenariat facilitant l'accès, l'éducation de base et l'équité.

Les buts et les aspirations COMMUNS du programme FITAF à renforcer les activités d'inclusion financière dans le monde entier grâce à l'extension de la couverture mondiale du réseau postal de l'UPU sont partagés par les trois partenaires fondateurs, à savoir l'UPU, Visa Inc. et Bill & Melinda Gates Foundation. Les aspirations du FITAF ont été projetées de manière que les SFN aient des incidences positives dans tous les Pays-membres de l'UPU participants.

BUTS ET OBJECTIFS DU PROGRAMME FITAF

Les buts du FITAF sont de tirer parti de l'extension unique des réseaux postaux dans les zones urbaines et rurales mal desservies pour promouvoir la prestation de SFN, faire progresser l'inclusion financière et diminuer les risques découlant de divers chocs financiers parmi les segments de la population mal desservis. Le FITAF, avec ses projets et ses initiatives, s'est efforcé de créer une approche participative nationale réunissant des acteurs clés du secteur financier autour des postes pour soutenir les besoins et les aspirations numériques des Pays-membres de l'UPU participants et accroître leur visibilité et leur rôle dans l'avancement des buts de l'inclusion financière nationale.

Les projets d'assistance technique du FITAF sont particulièrement axés sur le développement des capacités financières numériques des postes dans le cadre de feuilles de route stratégiques visant à faciliter la fourniture des produits numériques requis aux clientèles mal desservies et à soutenir le déploiement de plates-formes numériques. Le FITAF a également encouragé les partenariats gouvernementaux avec les postes et facilité les initiatives d'éducation financière et de renforcement des capacités les plus pertinentes. Il a aussi soutenu le rôle et la visibilité du réseau postal au niveau national auprès des régulateurs et des décideurs politiques en leur qualité d'acteurs nationaux des SFN ainsi que le partage de l'expérience du FITAF en matière de SFN pour tirer parti des acquis d'expériences et des connaissances.

Quels étaient les buts et les objectifs du programme FITAF?

Les buts du FITAF pour le réseau postal peuvent être résumés dans les domaines d'activité prioritaires suivants:

Concevoir, élaborer et déployer 20 projets d'étude et de stratégie à l'intention des Pays-membres de l'UPU.

Faire progresser l'inclusion financière grâce au développement de produits et services financiers numériques inclusifs fournis par le réseau postal répondant le mieux aux besoins des franges non bancarisées et vulnérables de la population.

Diversifier les produits et les solutions de SFN offerts par les postes afin de proposer des solutions pertinentes, durables et de qualité conformes aux besoins des segments de clientèle visés.

Proposer des programmes de formation, des transferts de connaissances, des initiatives d'éducation financière de base et de renforcement des capacités pour faire avancer l'éducation financière numérique des employés et des clients des postes.

Faciliter les partenariats entre les diverses parties prenantes, notamment les postes, le secteur privé, les gouvernements et autres acteurs de l'écosystème financier/technique, en faveur de la création de cadres de développement des SFN.

Faire en sorte que les segments mal desservis de la population disposent du choix numérique en matière d'accès aux produits et aux solutions de paiement, d'épargne, de microfinance et d'assurance.

Mettre en œuvre des initiatives pour activer les propositions de valeur des produits et des solutions de SFN des postes et garantir leur adoption et leur utilisation par les franges de la population mal desservies.

Examiner et soutenir l'application des dispositions réglementaires régissant les SFN par les postes et l'extension de nouvelles dispositions pour mieux répondre aux besoins des clientèles mal desservies.

Tirer parti de l'extension de la couverture du réseau postal et de ses infrastructures rurales éloignées et de sa présence dans les zones écartées pour nouer des alliances commerciales et des partenariats qui réduisent les coûts d'exploitation des SFN et créent de nouvelles recettes pour les postes et leurs partenaires.

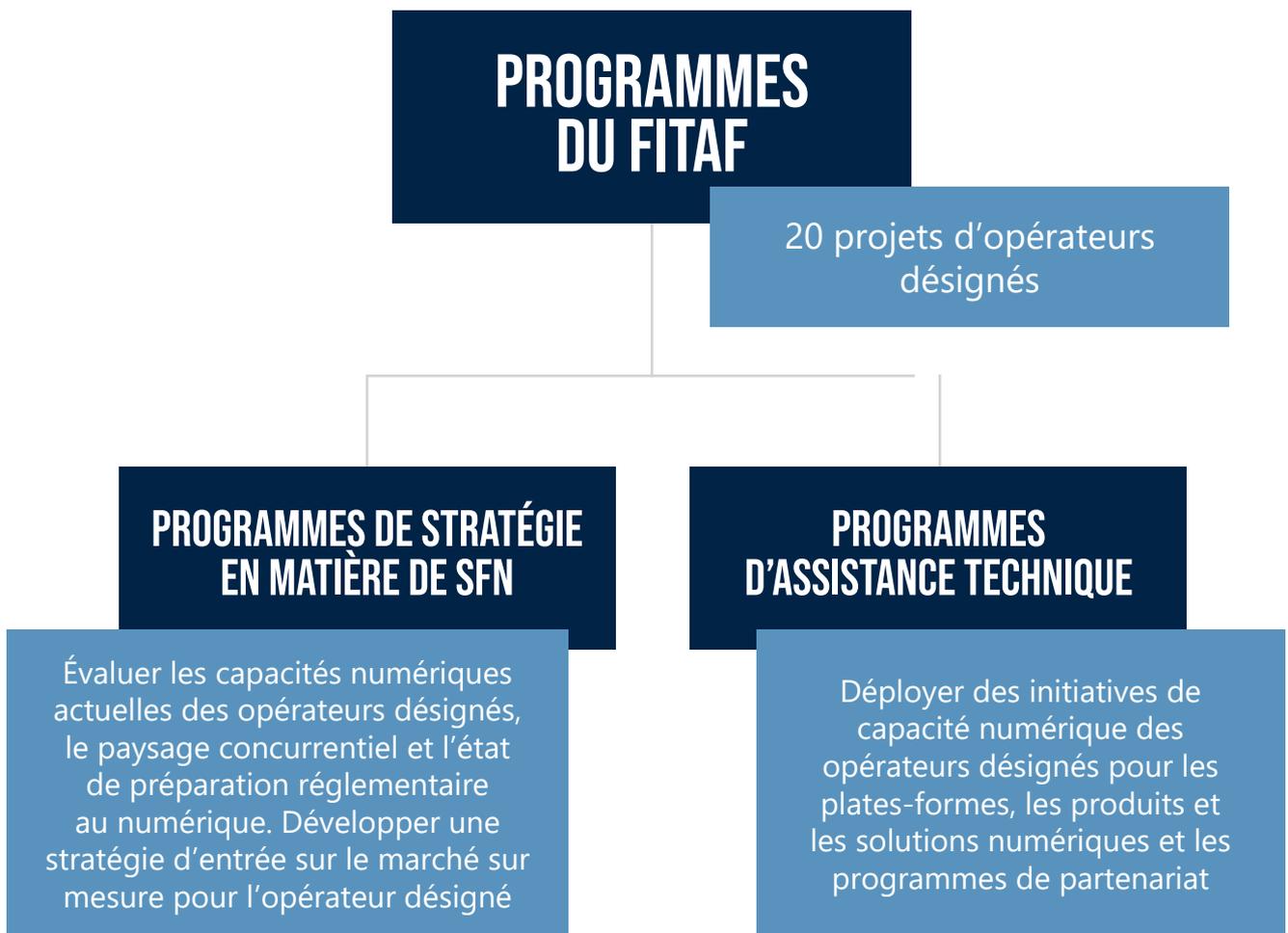
Rassembler les points de vue et les enseignements tirés et partager les pratiques exemplaires en vue de leur diffusion auprès des acteurs du réseau de l'UPU, de l'écosystème national ou des acteurs internationaux de l'action financière.

Incorporer dans les plans des projets du FITAF des pays participants les priorités et les éléments pertinents soutenant directement les buts de l'inclusion financière nationale.

Apporter le financement d'amorçage nécessaire pour donner l'impulsion initiale aux SFN postaux ou à la diversification des produits et des solutions postales existants pour mieux servir les franges mal desservies de la population.



QUELQUES PROJETS DES PAYS-MEMBRES DE L'UPU DANS LE CADRE DU FITAF



Depuis ses débuts, le FITAF a apporté son assistance technique et stratégique aux projets de SFN de plus de 20 postes. Ces projets portaient principalement sur les efforts de collaboration pour développer l'offre de SFN, favoriser l'autonomisation et l'inclusion numérique des clientèles mal desservies, promouvoir l'équité numérique et la résilience à l'appui des buts et des priorités de l'inclusion financière nationale.

QUELQUES PROJETS D'ASSISTANCE TECHNIQUE ET DE STRATÉGIE EN MATIÈRE DE SFN

Projets d'assistance technique du FITAF

Poste participante	Définition du projet
Vietnam Post (VNPost)	Inscriptions sur mobiles aux services sociaux de l'État
Poste Maroc	Plate-forme de paiement mobile/facilitation nationale
Société par actions ouverte Kyrgyz Post	Plate-forme de déploiement pour intégrer l'inclusion financière/ agir en qualité d'agent
Grenada Postal Corporation	Déploiement d'une plate-forme de guichets automatiques
Office national des postes – La Poste Tunisienne	Déploiement d'application bancaires mobiles
Jordan Post Company	Fourniture d'une aide numérique aux segments non bancarisés de la population
La Poste du Bénin SA	Application bancaire mobile prépayée/de débit (GIM-UEMOA)
La Poste Burkina Faso (La Poste BF)	Solution de carte de débit DAB/épargne par GIM-UEMOA
Tanzania Posts Corporation	Déploiement d'une solution de paiements mobiles
Grupo Empresarial Correos de Cuba	Versement numérique des pensions et vérification du marché
Vietnam Post (VNPost)	Superapplication mobile pour la prestation des SFN
Botswana Post	Facilitation des capacités et des services bancaires postaux numériques

Projets de stratégie de SFN du FITAF

Poste participante	Définition du projet
Correo Oficial de la República Argentina SA	Stratégie et évaluation de la diversification des SFN
Cambodia Post	Stratégie et évaluation du déploiement des SFN
Société des postes du Togo (La Poste)	Expansion et diversification des SFN et stratégie en la matière
Mongol Post JSC (société par actions ouverte)	Évaluation et déploiement de solutions de SFN et stratégie en la matière
La Poste de Côte d'Ivoire	Expansion et diversification des solutions de SFN et stratégie la matière
Pakistan Post	Facilitation des solutions de SFN et stratégie en la matière
Office national des postes	Expansion des SFN et stratégie d'approche de la clientèle
Îles du Pacifique: Département des postes – Kiribati Nauru Post Tonga Post Limited	Évaluation des besoins numériques des clients insulaires et des capacités infrastructurelles pour le déploiement de solutions de SFN et stratégies en la matière

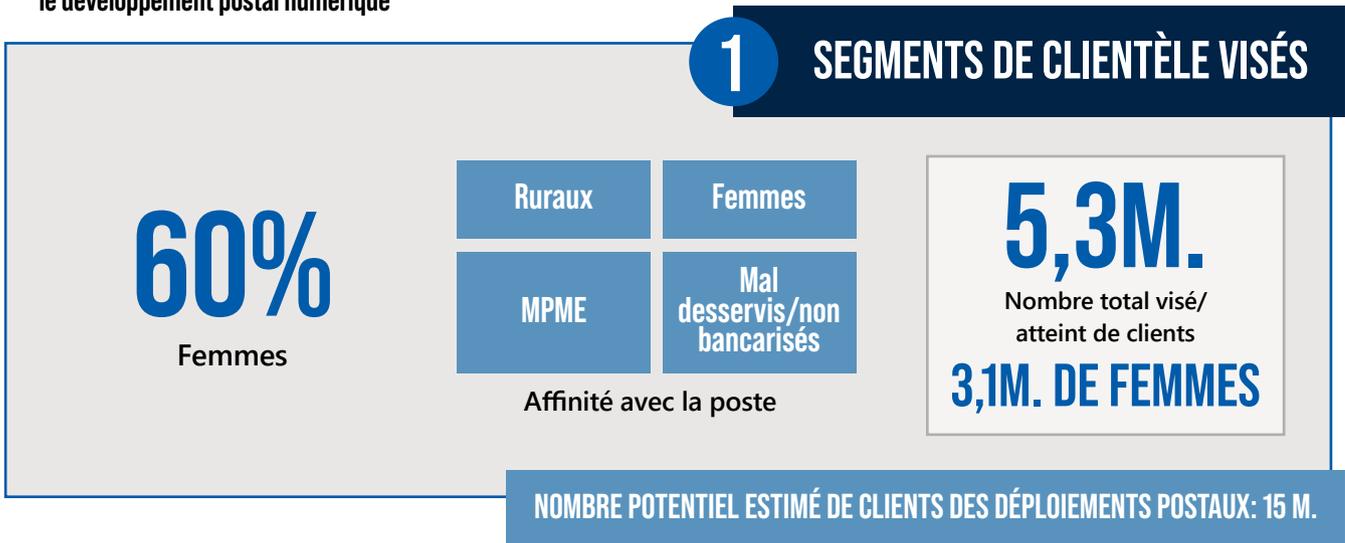
Un certain nombre d'autres Pays-membres de l'UPU intéressés par le programme FITAF ont présenté des concepts de projets solides et sont considérés comme faisant partie du FITAF compte tenu de l'acceptation initiale des projets soumis. Toutefois, pour diverses raisons, leur pleine participation n'a pas été possible, soit du fait d'une modification de la portée de leur projet original due aux difficultés et limitations engendrées par la pandémie de COVID-19, soit du fait d'un changement dans les priorités nationales, ainsi que pour des raisons de logistique ou d'allocation des ressources. L'équipe du FITAF de l'UPU remercie ces Pays-membres pour leurs contributions et leur collaboration et reconnaît pleinement les circonstances les ayant conduits à modifier leur participation au FITAF. Le programme FITAF salue en outre la participation des Pays-membres ci-après au programme et leur soumission de projets: Albanie, Égypte, Ghana, Moldova et Nigéria.

ÉVALUATION DES INCIDENCES DU PROGRAMME FITAF

Les incidences du FITAF ont été évaluées par rapport à cinq dimensions centrales contrôlées. Les projets collectifs sont axés sur les mêmes dimensions centrales, permettant ainsi un dialogue régulier avec les postes sur les difficultés et les opportunités associées aux principaux paramètres de facilitation des SFN. Cela a également permis la rétention des acquis en vue de leur partage avec d'autres auteurs de projets du FITAF ou avec le réseau postal élargi et les parties prenantes.

Incidences du programme FITAF au regard des cinq dimensions clés

Programme FITAF – Faciliter et accélérer le développement postal numérique



3

PARTICIPATION DES DÉCIDEURS POLITIQUES

MEILLEURE VISIBILITÉ AVEC LES RÉGULATEURS SUR:

Nouvelles capacités numériques

Renforcer l'infrastructure numérique

Rôle dans l'écosystème numérique

Projets postaux pour les franges de la population mal desservies

Capacité à fournir

Produits et solutions numériques

Bras postal de l'État

Paielements numériques, envoi d'argent, accès numérique

RÉGLEMENTATION POSTALE AMÉLIORÉE

Réglementation simplifiée

Dialogue sur la réglementation postale

Réglementation améliorée

Politique élargie pour les SFN postaux

12 PROGRAMMES D'ASSISTANCE TECHNIQUE POUR FAIRE MIEUX CONNAÎTRE LES BESOINS POSTAUX AUX RÉGULATEURS

4

PROMOUVOIR LA NUMÉRISATION DES PAIEMENTS

PARTENARIATS GOUVERNEMENTAUX

Nouvelles participations

Recherche active de nouveaux contrats

Partenariats élargis

Contrats étendus supplémentaires

Services d'enregistrement

Enregistrement des citoyens (santé/assurance)

Versements de l'État

Cyberadministration, factures, impôts, services et autres paiements

PAIEMENTS NUMÉRIQUES TRANSFORMATIONNELS

Clientèle existante

Applications mobiles pour paiements numériques

Nouveaux clients

Accès aux paiements numérique en ligne

12 PROGRAMMES D'ASSISTANCE TECHNIQUE EN FAVEUR DE LA PARTICIPATION DE L'ÉTAT

5

FACILITER L'ÉDUCATION NUMÉRIQUE

COMPÉTENCES FINANCIÈRES DE BASE

Produits et solutions

Collatéraux et promotionnels

Canaux pertinents

Affiches, expositions itinérantes, brochures

Centré sur le bureau de poste

Participation du client, conseil

Médias/Marketing

Tirer parti de l'accès aux postes pour instituer des canaux médiatiques

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Formation formelle

Plates-formes/produits numériques

Partage de connaissances

Avantages des solutions numériques

12 PROGRAMMES D'ASSISTANCE TECHNIQUE AVEC DES ÉLÉMENTS D'ÉDUCATION FINANCIÈRE ET DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Exemples de projets du FITAF soutenant le développement des SFN postaux

Voici quelques exemples de la façon dont les projets du FITAF ont soutenu les besoins des postes en matière de planification, d'amélioration et de fourniture des SFN pour développer leurs capacités dans ce domaine afin de servir les clientèles postales mal desservies.

Le projet de Correo Oficial de la República

Argentine a permis la réalisation d'une étude de la poste, de la clientèle, de la réglementation et de l'écosystème financier numérique pour définir une feuille de route stratégique claire sur les produits et les solutions numériques les plus pertinents, en plaçant l'accent sur quatre solutions spécifiques. Ce projet a également apporté un éclairage sur les plans d'action associés requis pour le déploiement des SFN après évaluation de l'accès financier numérique prospectif et des possibilités de partenariat et des solutions alternatives, l'accent étant mis sur une plus grande inclusion des clientèles mal desservies.

Au Maroc, le projet du FITAF a permis à la solution postale de paiement Barid Cash de se développer, d'améliorer les capacités de la plate-forme mobile intégrant la clientèle et de renforcer son utilisation à travers le pays, notamment dans les régions rurales et à faibles revenus. Le développement de la solution mobile se concentre sur la réponse aux besoins quotidiens des clients locaux en matière de paiements, de virements, d'épargne ou encore de règlement de factures tout en ciblant la prestation de services administratifs. Toutes ces solutions mobiles ont été réalisées par le biais de l'application unique et des plateformes connectées. De plus, le projet du FITAF a soutenu l'objectif de Barid Cash visant à mieux étendre le réseau postal des agents de vente dans les collectivités rurales et éloignées, tout en formant des agents sur les solutions électroniques et de paiements mobiles pour mieux servir la clientèle issue de franges mal desservies de la population.

Au Viet Nam, le projet du FITAF a permis le développement d'une nouvelle solution mobile gouvernementale qui a étendu la couverture sociale et de santé nationale aux clients dans les provinces rurales et éloignées. Cette initiative a considérablement favorisé l'inclusion numérique de la clientèle en rendant accessibles les services administratifs, laissant ainsi de côté les formules imprimées laborieuses, pour garantir des interactions simples, efficaces et économiques avec la clientèle rurale. La nouvelle application mobile de sécurité sociale de VNPost a renforcé la visibilité de la poste en tant qu'important prestataire de SFN au niveau national auprès des citoyens du pays, notamment dans les zones rurales, en permettant à la clientèle d'accéder facilement aux services publics depuis leurs appareils mobiles. Elle a aussi favorisé l'accès de la poste à une base

massive de clients potentiels situés dans les zones rurales et isolées, générant ainsi de nouvelles sources de revenus.

En Tunisie, le projet du FITAF a produit des capacités pour les services bancaires et financiers numériques en ligne et sur mobile, créant ainsi de nouvelles expériences et fonctionnalités pour les clients concurrençant les options locales de SFN proposées et extrêmement pertinentes pour la clientèle mal desservie. Le projet a étendu les options de solutions numériques pour les services financiers mobiles à tous les clients de la poste, avec un accent sur les zones rurales reculées. Les nouvelles capacités des SFN ont amélioré l'accueil des nouveaux clients en utilisant de nouveaux canaux numériques qui ont produit des fonctionnalités mobiles pour les paiements, les virements, l'épargne et le règlement de factures pour répondre aux besoins quotidiens de la clientèle. Le projet du FITAF a aussi soutenu les efforts nationaux visant à réduire l'utilisation de l'argent liquide et à améliorer l'inclusion numérique des clients nationaux en proposant un accès facile aux SFN postaux.

En Mongolie, le projet du FITAF a soutenu la poste dans la mise en place de sa stratégie en matière de SFN visant à numériser ses structures de services financiers et à diversifier ses SFN pour fournir de meilleurs choix numériques à la clientèle, améliorer la productivité postale et créer de nouvelles sources de revenus. Grâce à ce projet, la poste a pu établir une collaboration potentielle avec des acteurs des SFN dans le but d'étendre la proposition de SFN postaux et de pénétrer les zones rurales. Le projet du FITAF a aussi donné des perspectives sur l'orientation nécessaire pour déployer le renforcement des capacités en SFN parmi le personnel de la poste.

Au Rwanda, la stratégie du projet du FITAF a donné un aperçu des options d'évolution des offres numériques existantes en tant que prestataire intermédiaire de services et agent des autres institutions, et pour renforcer l'expérience de la poste en proposant des services numériques pour le compte d'autres institutions telles que les banques et les compagnies d'assurance. Le projet du FITAF a soutenu la poste en améliorant ses capacités de plate-forme de paiement numérique pour permettre davantage de contrôle sur ses activités de paiement, étendre sa couverture géographique, et augmenter la gamme de services proposés dans le but de servir une base plus large de clientèle. Le projet a également fourni des informations sur la feuille de route pour la transformation souhaitée de la poste en une institution financière postale réglementée et les exigences réglementaires, de conformité et d'investissements associées.

Au Kirghizistan, le projet du FITAF a soutenu le déploiement et la mise en place d'un nouveau système d'information automatisé centralisé et l'intégration à ce système de plus de 20 types de paiements pour les clients. Les intégrations à la plate-forme numérique du système d'information automatisé centralisé ont permis à la clientèle postale d'accéder aux paiements dématérialisés par le biais du site Web et de neuf nouveaux centres de service public pour la clientèle. Le projet a aussi favorisé

le paiement des salaires des fonctionnaires dans les zones rurales, des pensions de retraite et des prestations sociales par le biais des systèmes de point de vente et des cartes de paiement. Grâce au projet, les citoyens du pays et les travailleurs immigrés ont également pu bénéficier d'un accès aux paiements dématérialisés par le biais du site Web de la poste. Il a par ailleurs mis en place des opérations centralisées et un contrôle financier en temps réel sur les solutions de services financiers fournies par la poste, notamment pour le paiement des salaires et des pensions de retraite, permettant ainsi de remplacer les rapports imprimés envoyés par les succursales et d'obtenir des rapports financiers plus rapides, efficaces et pertinents à destination des organisations partenaires pour les pensions et les fonds sociaux, les agences gouvernementales et d'autres organes faisant rapport à la banque nationale.

En Jordanie, le projet du FITAF a soutenu la poste dans la création d'une nouvelle plate-forme électronique pour transformer ses processus de versements aux clients dans le cadre du fonds national d'assistance (FNA) de son gouvernement, dont les bénéficiaires sont essentiellement des réfugiés. Ces derniers peuvent ainsi recevoir leurs versements réguliers du FNA sur un nouveau format de cartes prépayées de Jordan Post remises individuellement (plutôt que de remettre de l'argent en espèces dans les bureaux de poste). Les bénéficiaires du FNA peuvent utiliser leur nouvelle carte dans les distributeurs automatiques de billets et les points de vente partenaires par le biais d'un programme de réductions spécifique à la carte Jordan Post et valable dans les supermarchés et les lieux de consommation du quotidien en proposant des réductions instantanées aux bénéficiaires du FNA qui utilisent les cartes de Jordan Post. Jordan Post a personnalisé et localisé les campagnes de formation et d'éducation financières et de renforcement des capacités pour les bénéficiaires du FNA et notamment des femmes, qui représentent 80% de ces bénéficiaires. Ce projet a permis à la poste de soutenir les initiatives en matière d'inclusion financière pour transférer les transactions des clients des retraits en espèces depuis les distributeurs automatiques de billets vers l'utilisation de paiements électroniques auprès des points de vente marchands. La nouvelle plate-forme est ciblée par Jordan Post pour déployer d'autres segments de la clientèle exclus du monde numérique, tels que les ouvriers, pour le versement électronique de leur salaire sur des cartes prépayées.

À Grenade, le projet du FITAF a soutenu le déploiement et la mise en place de processus d'automatisation numérique permettant à la poste de transformer son offre de services à la clientèle actuellement manuelle vers une offre numérique. Grâce au projet, la poste a également pu planifier de nouveaux types de SFN et étendre ses offres existantes pour améliorer les options numériques de la clientèle afin d'augmenter les recettes. Le projet a aussi permis l'accès en temps réel aux données financières et opérationnelles pour renforcer l'efficacité, la conformité et le contrôle des processus et les informations sur les types d'utilisation de la clientèle.

Les projets du FITAF de tous les types et catégories sont indispensables pour faire progresser les SFN. Un accès numérique très basique aux produits et solutions financières peut changer la vie des clients marginalisés et insuffisamment desservis. L'accès aux SFN des franges mal desservies de la population crée des opportunités numériques importantes pour obtenir une amélioration de la qualité de vie, ainsi qu'une autonomie et une résilience économiques. Toutefois, l'environnement favorable à cette mise en place doit exister ou être créé pour poursuivre la progression de l'inclusion financière.

ENSEIGNEMENTS
TIRÉS DU
PROGRAMME FITAF

POINT DE VUE DU PROGRAMME FITAF SUR QUATRE MODÈLES DE PARTICIPATION DES POSTES AUX SFN

Les projets du FITAF ont apporté des informations sur les quatre modèles de participation des postes aux SFN, par le biais desquels le réseau postal peut devenir un acteur efficace et actif de l'écosystème des SFN et mettre des solutions de SFN à la disposition des clientèles mal desservies. Les quatre modèles de participation ne dépendent pas tous du réseau postal détenant une licence d'exploitation de SFN. Néanmoins, ils dépendent tous de leur niveau de préparation aux SFN, du rôle prévu du régulateur du réseau postal dans l'écosystème, et de l'environnement favorable à la promotion de la collaboration parmi les acteurs de l'écosystème et à l'intégration du rôle dans le réseau postal.

Quels sont les quatre modèles de participation des postes aux SFN et quels avantages présentent-ils pour les SFN postaux?

Les quatre modèles de participation des postes aux SFN sont les suivants:

Prestataire intermédiaire de services – Pas de licence d'exploitation de SFN postaux

Prestataire partenaire de services sous marque commune – Pour accéder à la licence d'exploitation des SFN du partenaire

Prestataire agréé – Licence d'exploitation de SFN

Prestataire de services numériques néobancaires – Licence néobancaire

Modèle 1 – Prestataire intermédiaire de services (pas de licence d'exploitation de SFN postaux)

En accord avec les régulateurs et conformément aux dispositions réglementaires locales, ce modèle d'exploitation postale fournit au réseau postal national la possibilité d'utiliser sa plate-forme et de capitaliser sur les gains potentiels de l'accès par la clientèle postale, les ressources postales existantes, la connaissance de la clientèle locale, les réseaux de bureaux de poste locaux et la présence étendue dans les collectivités, les villes, les provinces ou encore les lieux isolés et difficiles d'accès.

Pour la poste, les grands principes de ce modèle d'exploitation sont de conclure un accord de service avec un prestataire national de services pour proposer des produits, solutions et services spécifiques à la clientèle postale ou locale pour le compte du prestataire de services en échange de frais de transaction. Le rôle de la poste n'est pas de devenir propriétaire des comptes des clients, mais d'agir en tant que partenaire de services au premier plan pour assurer une prestation de services pour des tâches prédéfinies, conformément à un accord sur le niveau de service. Ce type de tâches peut, par exemple, inclure la

diffusion d'informations/de garanties sur les produits et services, la collecte de paiements issus de SFN, la réalisation de validations initiales scriptées pour vérifier l'identité des clients, l'inscription de clients, la collecte d'informations, la réception de réclamations de la clientèle pour transmission au prestataire de services ou encore la participation à des campagnes pour l'acquisition de nouveaux clients pour le compte du prestataire de services.

Dans le cadre de ce modèle, les postes gèrent la proposition de prestation de services, mais le prestataire de services de la solution détient et gère l'ensemble des risques financiers associés et les recettes pouvant être générées par le déploiement de la solution de SFN, à l'exception des coûts de traitement postal sur les coûts de renforcement des capacités liés aux frais de distribution des produits et de traitement des transactions. Les solutions de service postal intermédiaires peuvent s'appliquer aux versements de l'état, aux paiements de factures, aux services d'assurance, aux solutions de microfinance, aux services administratifs à destination des citoyens et aux services numériques et d'inscription pour le compte des prestataires de services.

Pour la poste, les avantages du modèle de participation intermédiaire aux SFN sont résumés ci-après:

Création de nouvelles sources de recettes non traditionnelles pour la poste lors de la signature de multiples accords de service intermédiaires simultanément, conformément aux ressources et capacités de la poste.

Diffusion d'informations et d'enseignements relatifs aux SFN pour la poste sur les lancements des produits et solutions de SFN et sur les expériences de gestion des produits, sans avoir besoin d'investir dans le matériel, les produits et solutions associés ou de courir un risque financier.

Amélioration et mise à niveau des capacités de la plate-forme numérique et technique de la poste qui pourraient être financées par le prestataire de services pour permettre la fourniture de services de produits par la poste.

Amélioration des mesures de renforcement des capacités du personnel postal par la réception des modules de formation et de connaissance des produits numériques correspondants du prestataire de services afin de pouvoir, à son tour, éduquer les clients sur l'utilisation des solutions dans le cadre du rôle de prestation de services du réseau postal pour le compte du prestataire de services.

Développement et construction d'une meilleure compréhension et connaissance des préférences, exigences et besoins de la clientèle en matière de SFN en vue d'opportunités futures pour fournir des produits et des solutions propres à la poste.

Adoption d'un rôle important dans l'écosystème des SFN pour soutenir le déploiement des choix et capacités en matière de SFN auprès d'un plus grand nombre de clients mal desservis afin de soutenir les objectifs nationaux en matière d'inclusion financière tout en permettant au prestataire de services de réaliser des économies substantielles sur la nécessité d'investir dans des structures de service à distance.

Approfondissement des relations existantes avec les clients de la poste en offrant de nouvelles solutions de SFN accessibles par l'intermédiaire de la poste communautaire en tant que point privilégié et de confiance pour l'accès et la formation sur les produits pour la clientèle.

Création d'une bonne visibilité pour la poste auprès des clients, des régulateurs, des entités gouvernementales et de l'écosystème en étant pertinent au niveau national pour soutenir les SFN et l'inclusion financière.

Modèle 2 – Prestataire partenaire de services sous marque commune (accès du réseau postal à la licence d'exploitation des SFN du partenaire)

En accord avec les régulateurs et conformément aux dispositions réglementaires locales, ce modèle d'exploitation postale permet à la poste de conclure des accords avec des fournisseurs de produits et de solutions de SFN pour offrir des solutions de SFN sous marque commune en tirant parti de la licence du partenaire. Cela permet au réseau postal d'offrir de nouvelles capacités de services et de produits en matière de SFN tout en utilisant son accès unique à sa clientèle, ses ressources existantes, sa connaissance des clients locaux, ses réseaux d'agences et sa présence étendue dans les collectivités, les villes, les provinces et les endroits éloignés difficiles d'accès.

Pour la poste, les grands principes de ce modèle d'exploitation consistent à conclure un accord de partenariat de marque commune avec un fournisseur de services agréé

national existant afin d'offrir des produits et des solutions sous marque commune aux clients postaux ou locaux. Le rôle de la poste est de codétenir les comptes des clients avec le partenaire sous marque commune tout en gérant l'acquisition au premier plan et la prestation de services pour les solutions proposées sous marque commune. Cela peut impliquer la propriété partagée des risques financiers associés aux comptes sous marque commune émis. Cependant, cela peut varier considérablement et dépend de l'accord de marque commune conclu en termes de gestion des revenus et des risques et d'autres dispositions relatives à l'investissement dans les produits dans le cadre des négociations contractuelles.

Ce modèle fournit des solutions de SFN à la clientèle des services postaux et à la collectivité au sens large et gère la proposition de prestation de services. Les solutions fournies par la poste sous marque commune peuvent s'appliquer aux comptes numériques prépayés, de débit, virtuels, de portefeuille mobile ou de crédit pour permettre les transactions de paiement numérique et la participation au système financier au sens large. Les solutions sous marque commune pourraient également être utilisées pour étendre les solutions des institutions financières, les versements de l'état, les dispositions en matière d'assurance et de microfinance tout en restant conformes avec les réglementations nationales en partenariat avec les réseaux postaux.

Pour la poste, les avantages du modèle de participation sous marque commune aux SFN sont résumés ci-après:

Génération de nouveaux flux de recettes.

Exploitation des ressources et de la capacité de la poste à proposer des solutions de SFN.

Diffusion et lancement de produits et solutions, d'enseignements en matière de gestion de produits et de transferts de connaissances.

Amélioration et mise à niveau des capacités de la plate-forme technique et numérique de la poste, conformément aux conditions générales de la licence commune convenues.

Amélioration des mesures de renforcement des capacités des ressources associées et du personnel postal par la réception des modules de formation et de connaissance des produits numériques correspondants du partenaire de la licence commune pour acquérir, former et répondre aux besoins de la clientèle.

Développement et construction d'une meilleure compréhension et connaissance des préférences, exigences et besoins de la clientèle.

Rôle important dans l'écosystème des SFN pour soutenir le déploiement des choix et capacités en matière de SFN auprès d'un plus grand nombre de clients mal desservis afin de soutenir les objectifs nationaux en matière d'inclusion financière par le biais du réseau postal actuel.

Approfondissement des relations existantes avec les clients de la poste en offrant de nouveaux produits et solutions de SFN accessibles par l'intermédiaire de la poste, y compris la formation associée.

Création d'une bonne visibilité pour la poste auprès des clients, des régulateurs, des entités gouvernementales et de l'écosystème en tant que partenaire national viable et actif pour soutenir les SFN et l'inclusion financière.

Modèle 3 – Prestataire agréé – Licence d'exploitation de SFN

En accord avec les régulateurs et conformément aux dispositions réglementaires locales, ce modèle d'exploitation postale fournit à la poste des options pour générer ses propres solutions de SFN et acquérir directement ses propres clients en tirant parti de toutes ses capacités pour desservir la clientèle locale et postale potentielle.

Pour la poste, les grands principes de ce modèle d'exploitation sont de gérer les exigences de la solution de SFN de bout en bout en couvrant, sans s'y limiter, les livrables clés ci-après:

Réaliser une analyse des besoins de la clientèle.

Développer les produits et solutions de SFN pertinents à la demande.

Mener une évaluation des plates-formes et options techniques innovantes nécessaires.

Réaliser les amortissements requis pour la modélisation des coûts d'exploitation.

Définir et garantir les investissements et les plans d'activités nécessaires.

S'accorder régulièrement avec le régulateur sur les dispositions prévues de la solution sur les incidences et les bénéfices anticipés sur la clientèle postale et l'écosystème élargi.

Gérer les exigences en tant que fournisseur de solutions techniques ainsi que la conception technique.

Orienter l'interface technique requise conformément aux directives d'achats nationales.

Développer les initiatives de renforcement des capacités pour le personnel postal.

Développer les programmes nécessaires pour la formation sur les produits et l'éducation financière à destination de la clientèle.

Planifier les campagnes de marketing, d'activation et d'utilisation pour faire connaître les produits et favoriser leur utilisation et les connaissances sur ces derniers.

Planifier des plans de communication réguliers pour conserver la pertinence des SFN auprès de la clientèle postale.

Comptabiliser et enregistrer les recettes, gérer la projection des risques.

Obtenir les talents, les ressources et les experts en matière de SFN requis pour gérer les déploiements des projets.

Dans le cadre de ce modèle, les postes sont des prestataires de solutions de SFN et sont en concurrence, ou viennent en complément, avec d'autres prestataires de services de l'écosystème financier des SFN, qui nécessite un accès permanent aux innovations et informations technologiques les plus récentes. Les solutions de SFN sont soumises aux dispositions relatives à la licence postale et peuvent donner à la clientèle un accès aux solutions de paiements, d'épargne, d'assurance et de microfinance ainsi qu'aux solutions gouvernementales au moyen de produits prépayés, mobiles, virtuels ou de crédit, tout en restant conformes avec les réglementations nationales.

Pour la poste, les avantages du modèle d'exploitation avec licence postale sont résumés ci-après:

Génération de nouveaux flux de recettes.

Exploitation des ressources et de la capacité de la poste à proposer des solutions de SFN.

Fourniture de produits et solutions de SFN aux clients mal desservis.

Mise à niveau des capacités de la plate-forme technique et numérique de la poste.

Amélioration des mesures de renforcement des capacités des SFN pour le personnel postal et les ressources associées.

Renforcement des relations avec la clientèle.

Soutien de l'écosystème des SFN pour soutenir les priorités nationales.

Réponse aux besoins de la clientèle par une approche centrée sur la communauté postale.

Création d'une forte visibilité pour le réseau postal auprès des clients, des régulateurs, des entités gouvernementales et de l'écosystème en tant que partenaire national viable et actif pour soutenir les SFN et l'inclusion financière nationale.

Modèle 4 – Prestataire de services numériques néobancaires – Licence néobancaire

En accord avec les régulateurs et conformément aux dispositions réglementaires locales, ce modèle d'exploitation postale peut permettre à la poste de poser sa candidature pour l'obtention d'une licence néobancaire. Les principaux objectifs de ce modèle sont de créer de nouveaux produits et solutions de SFN visant à transformer les options d'accès numériques et les expériences en matière de SFN des clients mal desservis, notamment dans les zones rurales et isolées ou dans les zones urbaines où il y a des bureaux de poste. Ce type de services bancaires postaux numériques proposés par la poste peut, par exemple, inclure des solutions mobiles et bancaires en ligne, des services de paiement entre particuliers, des prêts, des dépôts ou

encore des solutions d'assurance accessibles par le biais de succursales ou de services bancaires à distance.

Les capacités néobancaires peuvent fournir à la poste une gamme plus vaste d'opportunités pour l'implication et la fidélité des clients, la pertinence au niveau national et une hausse potentielle importante des recettes. Toutefois, dans le cadre de la candidature, l'entité postale doit entre autres suivre un processus poussé de validation de son modèle d'exploitation réglementaire englobant les normes de prestation de services, la conformité, le contrôle, les risques, le budget, les plates-formes technologiques, l'investissement et les dispositions pour l'examen des établissements de crédit et de dépôt. Ce processus est réalisé sous la supervision de la banque centrale ou de l'organe réglementaire applicable, conformément aux réglementations nationales.

Les grands principes de ce modèle d'exploitation sont la gestion complète des prestations néobancaires postales pour gérer de bout en bout les produits, les solutions, les opérations, la prestation de services, les risques et le parcours complet du client et contribuer ainsi à faire progresser la numérisation et l'inclusion financière nationale.

Pour la poste, les avantages de ce modèle d'exploitation sont résumés ci-après:

Fourniture d'une solution de banque postale numérique attrayante pour les segments de clientèle en milieu rural et urbain.

Renforcement de la fidélité de la clientèle.

Proposition de nouvelles options de produits bancaires numériques directement aux clients locaux, offrant des choix d'accès importants au système financier adapté aux besoins des clients mal desservis.

Contribution aux priorités nationales et à la fourniture des services numériques pour intégrer davantage de clients mal desservis dans le système financier.

Offre de produits et de solutions bancaires postaux compétitifs et proposition de coûts réduits pour les clients mal desservis.

Réponse rapide et locale aux besoins des clients mal desservis en facilitant l'accès aux services de crédits, de paiements, d'assurance et d'épargne.

Utilisation de l'infrastructure postale à distance pour élargir la base de clientèle par le biais

de services bancaires mobiles soutenus par des succursales localement disséminées.

Fourniture de services et de capacités numériques transformationnels soutenant l'écosystème au moyen de nouveaux partenariats pour faire progresser l'inclusion financière nationale.

Amélioration des plates-formes numériques, du renforcement des capacités et des modèles de formation à destination de la clientèle.

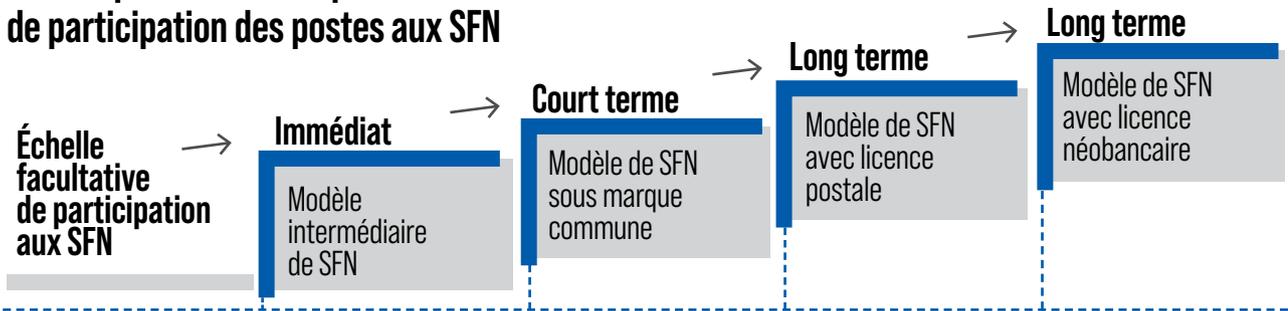
Création d'une forte visibilité pour le réseau postal auprès des clients, des régulateurs, des entités gouvernementales et des acteurs de l'écosystème.

Échelle de participation des postes aux SFN

L'adoption du modèle de participation des postes aux SFN le plus approprié dépendra d'un certain nombre de facteurs, au premier rang desquels les aspirations du réseau postal concernant l'élargissement éventuel de son rôle au soutien de l'écosystème des SFN (plutôt qu'à la seule génération de recettes), des réglementations, d'état de préparation technique et des connaissances et capacités en matière de SFN. **L'échelle de participation des postes aux SFN figurant ci-dessous suggère un scénario possible pour les SFN postaux afin que les réseaux postaux entament leur participation aux SFN en commençant par des services intermédiaires comme premier point d'entrée, pour poursuivre vers la fourniture éventuelle de services néobancaires.**

Cependant, la question de l'application de cette approche dépendra largement des niveaux actuels de préparation en matière de SFN et de la motivation de la poste concernée.

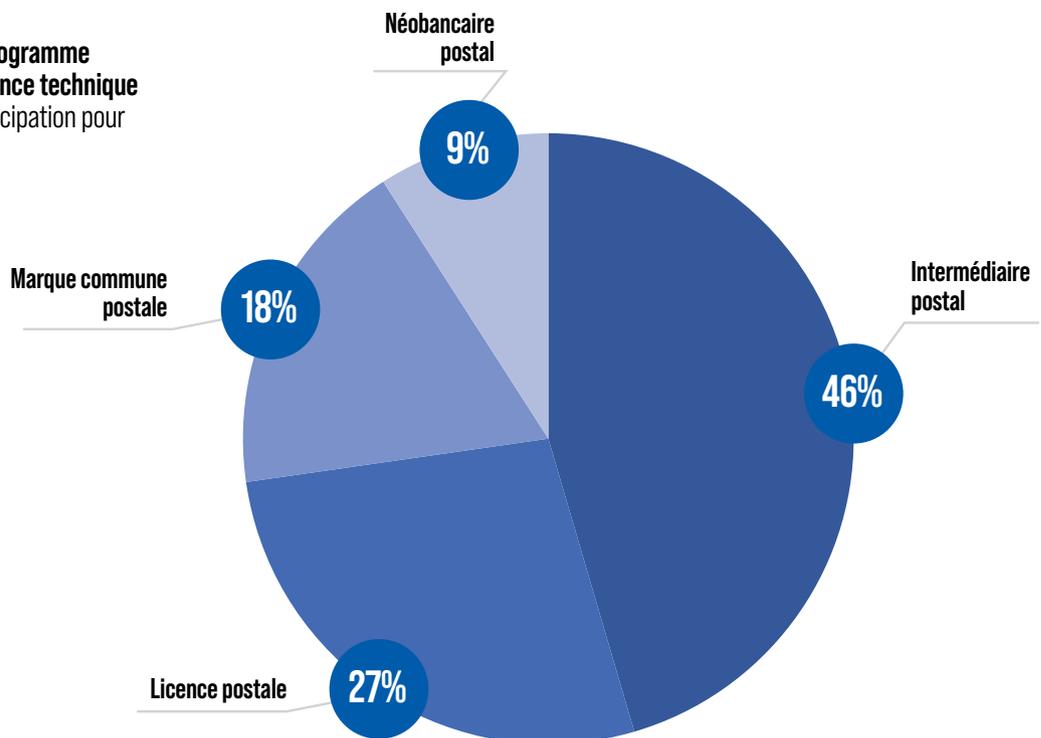
Échelle présentant les quatre modèles de participation des postes aux SFN



Modèles de participation	Modèle intermédiaire	Modèle sous marque commune	Modèle avec licence	Modèle néobancaire
Produits de SFN	Services/distribution au nom d'un prestataire de services	Produits de SFN sous marque commune	Produits de SFN postaux	Produits de SFN néobancaires postaux
Propriété des risques en matière de SFN	Prestation de services	Partage des risques en matière de SFN	Entière responsabilité en matière de SFN	Entière responsabilité en matière de SFN
Type de partenariat	Services partenaires sous-traités	Marque commune	* Non essentiel	* Non essentiel
Licence	Non	Non	Oui	Oui
Alignement nécessaire/réglementaire	Oui	Oui	Oui	Oui
Investissements en matière de ressources	Exploitation de ressources existantes	Exploitation de ressources existantes/nouvelles ressources	Exploitation de ressources existantes/nouvelles ressources	Exploitation de ressources existantes/nouvelles ressources
Connaissances financières et renforcement des capacités	Oui	Oui	Oui	Oui

Modèles de participation au programme FITAF pour les projets d'assistance technique

Utilisation des modèles de participation pour les projets du FITAF



DIFFICULTÉS ET OPPORTUNITÉS ASSOCIÉES AUX MODÈLES DE PARTICIPATION DES POSTES AUX SFN

Éléments clés appuyant les modèles de participation des postes aux SFN

Le processus visant à permettre à la poste d'un pays donné d'adopter le modèle de participation aux SFN le plus efficace peut être associé à un certain nombre de corrélats, de défis et d'opportunités qui nécessitent une évaluation et un examen minutieux, guidés par les objectifs importants de répondre aux besoins de la clientèle et de devenir un acteur de l'écosystème des SFN pour contribuer à la résolution des priorités nationales en matière d'inclusion financière. Le tableau ci-dessous répertorie 10 défis potentiels et 10 opportunités potentielles.

Quels sont les défis et les solutions associés aux modèles de participation des postes aux SFN?

Défis	Opportunités/solutions proposées
Garantir l'alignement entre les plans en matière de SFN postaux et les objectifs nationaux en matière d'inclusion financière	S'aligner sur les régulateurs concernant les plans en matière de SFN postaux et sur la meilleure manière de servir la clientèle et l'écosystème en fonction de l'étendue du réseau postal
Répondre aux besoins de la clientèle postale mal desservie en matière de produits et solutions de SFN, qui peuvent être différents de ceux proposés sur le marché traditionnel	Éveiller l'intérêt de la clientèle postale mal desservie pour ses besoins en matière de SFN afin de mettre en place des solutions qui répondent aux nécessités des franges locales de la population
Mettre en place des ressources et une expertise en matière de SFN pour le secteur postal afin d'en guider le déploiement	S'aligner sur l'écosystème et les régulateurs en ce qui concerne le rôle de la poste et la nécessité de développer l'expertise et les ressources en SFN pour soutenir la collaboration au sein de l'écosystème

Réaliser une évaluation complète des niveaux de préparation du réseau postal pour participer à la prestation des SFN, y compris concernant la réglementation, l'expertise, les capacités techniques, la capacité du réseau ou encore les investissements nécessaires	Procéder à une évaluation complète de la capacité actuelle de la poste à participer efficacement à la prestation des SFN et à définir et combler les lacunes en la matière avant de s'engager
Choisir le modèle d'exploitation le mieux adapté, conformément aux aspirations du réseau postal	Veiller à ce que la décision de la poste de s'engager dans les SFN soit équilibrée et tienne compte du rôle de la poste dans les écosystèmes, de l'inclusion financière et des recettes potentielles (et non pas uniquement des aspirations en matière de recettes)
Examiner attentivement la valeur du modèle de participation intermédiaire en s'assurant que ses avantages et ses atouts stratégiques ne soient pas sous-estimés	Examiner attentivement le modèle d'intermédiaire dans la mesure où il va générer des recettes postales importantes et fournir à la poste d'importantes informations/ expériences sur les clients des SFN, le transfert de connaissances en matière de SFN, le renforcement des capacités du personnel, les modèles d'éducation financière des clients, les améliorations de la plate-forme pour les SFN et les partenariats au sein de l'écosystème pour soutenir l'inclusion financière nationale
S'impliquer dans la prestation de SFN postaux en y voyant un futur outil stratégique, et non pas un service complémentaire auxiliaire	Le déploiement de capacités en matière de SFN postaux en tant que moteur de croissance stratégique et pilier de la fidélisation de la clientèle nécessite le soutien indéfectible de la direction générale, une idée précise de la manière dont les SFN peuvent répondre au mieux aux besoins de la clientèle, l'acquisition de connaissances sur les SFN, des partenariats actifs, des ajustements réglementaires, le renforcement des capacités et la création de nouvelles recettes
Prendre les bonnes décisions en matière d'investissements dans les technologies et la plate-forme de SFN	Les innovations en matière de SFN sont en constante évolution et il est essentiel d'investir dans des plates-formes et des technologies de SFN agiles, polyvalentes et évolutives afin d'éviter de construire des systèmes hérités coûteux en maintenance qui risquent de devenir obsolètes au fil du temps
Définition d'objectifs à court et à long terme avec des plans d'action concrets, en prenant les mesures nécessaires pour concrétiser ces derniers	La mise en place de plans d'action clairs, mesurables et réalistes pour réaliser des objectifs à court et à long terme assure l'engagement et la visibilité et favorise la conformité avec la réglementation postale et la mise à profit des futurs partenariats pour atteindre efficacement les objectifs postaux
Création de la visibilité nationale appropriée sur le rôle de la poste dans le cadre de l'écosystème national pour atteindre les objectifs nationaux en matière d'inclusion financière	La poste doit rendre son rôle visible en s'alignant sur les régulateurs et l'écosystème pour répondre aux priorités en matière d'inclusion financière par le biais de partenariats, en communiquant sur les réussites des partenariats et en devenant membre de la table ronde nationale sur l'inclusion financière

PERSPECTIVES DU FITAF – RÔLE DE LA RÉGLEMENTA- TION DANS LA PRESTATION DE SFN POSTAUX INCLU- SIFS ET CONSEILS POUR L'INCLUSION FINANCIÈRE NATIONALE

Un aspect important des projets du FITAF est l'évaluation du cadre réglementaire postal actuel au niveau national et à l'échelle du projet. La reconnaissance et l'intégration par les régulateurs et les décideurs politiques d'un rôle défini pour les réseaux postaux nationaux dans le soutien de la vision et des aspirations du régulateur concernant la réalisation et l'avancement des priorités nationales en matière d'inclusion financière est d'une importance stratégique à la fois pour le réseau postal et pour les priorités nationales en matière d'inclusion financière. **Le cadre réglementaire postal actuel dans certains pays peut indiquer et refléter le niveau de participation du réseau postal en tant qu'acteur national à la résolution des difficultés nationales en matière d'inclusion financière.**

Dans certains Pays-membres de l'UPU, les régulateurs et les décideurs politiques ont reconnu le rôle important joué par la poste pour soutenir les priorités nationales en matière d'inclusion financière en faveur des clients mal desservis vivant dans des lieux isolés et ont activement mis en place une réglementation adaptée favorable à la prestation de SFN par les postes. **Dans d'autres marchés, les régulateurs et les décideurs politiques ont délibérément bloqué le développement d'une telle réglementation, tout**

en reconnaissant l'importance du rôle joué par le réseau postal national à l'appui des priorités nationales en matière d'inclusion financière, **dans l'intention d'encourager la poste nationale à soutenir l'écosystème élargi des SFN en participant à la prestation des services en tant qu'intermédiaire.** La mise en place de partenariats d'intermédiaires postaux peut permettre de combler efficacement d'importantes lacunes en matière de prestation de services des prestataires de SFN nationaux existants, en particulier pour ce qui est d'atteindre les clients mal desservis dans les régions éloignées et difficiles d'accès du pays.

Pour finir, sur certains marchés, pour un certain nombre de raisons, les régulateurs n'ont pas mis en place de réglementation facilitant la prestation de SFN par les postes ni défini clairement le rôle potentiel du réseau postal pour soutenir les efforts du régulateur en faveur de l'inclusion financière. L'une des raisons pourrait être que la poste est perçue comme n'étant pas prête à participer efficacement à la prestation des SFN. **Bien que ce soit là un obstacle, cela devrait également inciter ce réseau postal particulier à prendre des mesures immédiates pour combler ses lacunes en matière de préparation et montrer qu'il est prêt à soutenir les priorités nationales en matière d'inclusion financière.**

L'un des objectifs du programme FITAF était de susciter un dialogue important entre les postes, les régulateurs et les décideurs politiques sur les effets positifs d'une réglementation renforcée en faveur des SFN postaux sur les priorités nationales en matière d'inclusion financière.

L'amélioration des réglementations favorables permet au réseau postal de contribuer à l'inclusion numérique des clients postaux mal desservis et ouvre la voie à la fourniture de nouveaux produits et solutions numériques pertinents. Des dispositions réglementaires favorables aident le réseau postal à adopter le modèle de participation le plus pertinent pour répondre aux besoins des différents segments de la clientèle postale, à savoir les MPME, les femmes, les jeunes, les petits exploitants agricoles et d'autres segments mal desservis de la clientèle postale.

Reconnaître le rôle du réseau postal dans les zones rurales éloignées et tirer parti de l'utilisation de l'infrastructure postale permet d'éviter les doublons dans l'écosystème, de faire progresser le renforcement des capacités postales, de tirer parti de la confiance des clients et de soutenir les politiques et les réglementations visant à promouvoir l'inclusion dans l'écosystème et la collaboration afin de servir les clients mal desservis. Aujourd'hui, les besoins et les demandes numériques de la clientèle postale ne se limitent plus aux seuls transferts d'argent internationaux et se sont étendus à la nécessité impérieuse d'inclure et de rendre possibles des transactions nationales plus larges dans le cadre des SFN. La clientèle postale doit avoir accès aux produits et solutions de SFN pour payer des factures, recevoir des versements, effectuer des démarches administratives et autres ainsi qu'accéder à la microfinance, à l'épargne et à l'assurance, le tout dans une variété de formats numériques et mobiles qui nécessitent une orientation et une intervention dans la réglementation postale.

Les besoins et les réalités numériques des nouveaux clients, ainsi que le fait que de nombreux clients postaux soient non bancarisés ou mal desservis, donnent aux régulateurs et aux décideurs politiques

l'occasion de voir dans les entités postales nationales des soutiens essentiels des dispositions nationales du pays en matière d'inclusion numérique et financière et la meilleure façon de capitaliser sur les gains nationaux de cette opportunité.

La présence de bureaux de poste dans les zones rurales, éloignées et difficiles d'accès, où d'autres prestataires de l'écosystème des SFN ne sont pas présents, reste un atout majeur pour l'accélération de l'inclusion financière et la diffusion des produits et des solutions de l'écosystème auprès des clients non bancarisés et mal desservis.

Le lien entre les réglementations et la croissance économique est illustré par des réglementations favorables aux SFN, qui permettent un accès plus large au système financier numérique grâce à la mobilisation de l'écosystème actuel et futur (acteurs traditionnels et non traditionnels) pour collaborer afin de répondre au mieux aux besoins financiers numériques des personnes non bancarisées et mal desservies afin de stimuler l'inclusion numérique et financière. À l'instar du rôle joué par les dispositions politiques, le rôle des régulateurs et des décideurs politiques dans la création d'un écosystème collaboratif durable soutenant les objectifs communs est essentiel. La politique réglementaire et la coopération sont les pierres angulaires de l'efficacité et de l'efficience.⁸

Comment les régulateurs et les décideurs politiques peuvent-ils faciliter la mise en place de politiques postales inclusives?

Le rôle important joué par les régulateurs postaux et les décideurs politiques pour faciliter la mise en place de politiques inclusives implique les aspects suivants:

Être à la pointe du suivi des dernières innovations numériques du pays et des progrès en matière de SFN et encourager une collaboration cohésive de l'écosystème sur des objectifs communs prédéfinis d'inclusion financière nationale pour inclure la poste nationale.

Créer des dispositions réglementaires qui favorisent la collaboration au sein de l'écosystème pour appuyer les plans gouvernementaux et réglementaires sur la transformation numérique et l'inclusion financière pour inclure la poste nationale.

Qualifier et définir les dispositions nationales requises en matière de SFN pour soutenir l'inclusion financière et le rôle de la poste dans sa réalisation.

Être à la pointe de la qualification et de la définition des besoins en matière de SFN des segments de clientèle mal desservis dans le pays et du rôle potentiel de la poste pour répondre à ces besoins grâce à l'extension de son réseau.

Être à la pointe de l'évaluation des niveaux de préparation numérique des acteurs majeurs de l'écosystème des SFN, définir les lacunes et formuler des directives sur les mesures à prendre pour combler ces lacunes et sur le rôle de la poste.

Évaluer et combler régulièrement les lacunes des SFN pour les personnes mal desservies par la couverture de l'écosystème rural géographiquement éloigné et fournir des conseils sur le rôle potentiel de la poste.

Fournir des orientations réglementaires et politiques sur la forme optimale de la structure requise de l'écosystème des SFN, sur son rôle dans la satisfaction des besoins immédiats en matière de SFN des clients mal desservis et sur le rôle de la poste.

Fournir des orientations réglementaires et politiques sur les futures structures et capacités de l'écosystème des SFN pour répondre aux futurs besoins et sur le rôle de la poste.

Tirer parti des dispositions réglementaires et politiques pour encourager la collaboration et les partenariats entre les acteurs existants de l'écosystème des SFN sur le partage des infrastructures, le transfert des connaissances, le renforcement des capacités et la collaboration en matière d'éducation financière nationale pour inclure la poste.

Définir les dispositions et mécanismes réglementaires et politiques susceptibles d'encourager l'adoption de divers modèles d'exploitation des SFN pour soutenir la collaboration entre les partenaires en vue d'aider les clients mal desservis et de faire progresser l'inclusion financière.

La réglementation financière postale est un moyen d'action essentiel et un outil d'orientation important pour façonner efficacement les futures dispositions en matière de prestation des SFN par les postes. **La politique réglementaire postale, lorsqu'elle est associée à des attentes et à des orientations claires sur le rôle des principaux acteurs de l'écosystème, y compris le réseau postal, peut contribuer à élargir l'accès numérique.** Elle peut augmenter les choix en matière de SFN mis à la disposition de la population, aider les postes à diversifier leurs offres sur la base de plans d'écosystème harmonisés, améliorer l'économie postale et reconfirmer la pertinence du réseau postal dans le soutien des priorités nationales en matière d'inclusion financière.



ENSEIGNEMENTS DU PROGRAMME FITAF TIRÉS PAR LES PARTIES PRENANTES

Les enseignements du programme FITAF sont résumés dans 87 recommandations pour sept parties prenantes clés.

Ils visent à fournir des informations sur la manière dont chacune de ces sept parties prenantes peut appliquer les recommandations et les informations qui lui sont adressées dans leur pays respectif en parallèle des autres parties prenantes pour réaliser l'objectif commun de faire progresser l'inclusion financière nationale. Les enseignements tirés et les recommandations sont interconnectés et, dans la mesure du possible, leur déploiement interdépendant devrait contribuer positivement à l'objectif global de faire progresser l'inclusion financière numérique nationale en partenariat avec les réseaux postaux nationaux.

Enseignements du programme FITAF tirés par les principales parties prenantes:



Quels sont les principaux enseignements du programme FITAF tirés par les postes?

Enseignements tirés par les postes

Rechercher et intégrer les besoins de la clientèle mal desservie dans les initiatives de prestation de SFN par les postes

Il est essentiel d'intégrer les évaluations des besoins des clients propres à un segment dès le début des projets et des initiatives en matière de SFN afin de garantir que les produits et solutions recherchés sont pertinents et répondent aux besoins des clients postaux sans poser d'hypothèses liées aux tendances du marché dans le domaine. Dès leur lancement, l'accent principal des projets d'assistance technique et stratégique du programme FITAF portait sur la détermination et la compréhension des besoins des groupes de clients cibles afin de mieux développer les capacités en SFN nécessaires pour y répondre.

Exploiter de manière appropriée les atouts de la poste pour inclure la population rurale éloignée

La couverture de la poste dans les régions rurales éloignées constitue un atout important de différenciation de la proposition de valeur et un pilier clé qui reste essentiel pour proposer des SFN aux clients mal desservis dans les zones éloignées et rurales. Cette couverture locale est importante pour surmonter les défis majeurs de la distribution au dernier kilomètre que les efforts nationaux d'inclusion financière tentent de résoudre. Les réseaux postaux doivent exploiter cet atout. Au niveau mondial, 80% des bureaux de poste des Pays-membres de l'UPU se situent dans des zones rurales.⁹

Personnaliser les solutions de SFN postaux pour mieux répondre aux besoins des clientèles mal desservies

Les clients n'ont pas explicitement besoin que s'exerce une pression concurrentielle pour reproduire les produits et les solutions de SFN que les institutions financières proposent pour faire entrer rapidement des recettes et fidéliser les clients. Les besoins des clients des services postaux en matière de SFN sont locaux et peuvent donc ne pas correspondre au type, à la structure, à l'accessibilité et à l'utilisation des solutions standard proposées dans le pays pour résoudre efficacement les problèmes d'accès local. L'application mobile de sécurité sociale développée dans le cadre du projet du FITAF de VNPost est une capacité nationale unique de SFN qui répond aux besoins essentiels des clients, soutient l'écosystème/le gouvernement

et contribue à la génération de recettes pour la poste et à la réduction des coûts pour le gouvernement.

Les postes ne doivent pas précipiter les investissements dans les technologies des SFN

Les postes peuvent se montrer sélectives lorsqu'elles conçoivent d'importantes solutions technologiques des SFN et réalisent des investissements basés sur des plates-formes, car les technologies des SFN sont en constante évolution. En raison de l'évolution rapide des technologies, les investissements importants dans les plates-formes peuvent devenir obsolètes ou se transformer en anciens systèmes coûteux en l'espace de quelques années. Le partenariat avec les prestataires de SFN sur la base d'un partage des coûts peut présenter de meilleures solutions pour le réseau postal. En outre, les postes ne recommandent pas d'investissements importants dans les SFN au premier point d'entrée dans les SFN et lors de la mise en place des premières capacités en matière de SFN. Dans de telles situations, il est recommandé d'envisager des modèles de coopération intermédiaires postaux en partenariat avec d'autres fournisseurs de solutions. Les quatre modèles de coopération des SFN du programme FITAF ont permis de rationaliser les investissements des SFN dans les déploiements de projets.

S'aligner rapidement avec les régulateurs concernant les solutions postales des SFN, dans le cadre des priorités nationales en matière d'inclusion financière

Il est fortement recommandé de s'aligner et de coopérer rapidement avec les régulateurs, car il est important de définir le rôle et le plan à long terme de la poste et les réglementations en matière de SFN potentiellement nécessaires pour faciliter l'inclusion financière des clients postaux. L'objectif est de mettre en place les réglementations postales les plus pertinentes en matière de SFN qui soutiennent efficacement les priorités nationales en matière d'inclusion, plutôt que de fournir aux postes des SFN uniquement à des fins de revenus. Le dialogue et les feuilles de route sont très différents. Le projet du FITAF avec La Poste du Bénin a été mené en étroite collaboration avec la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest et le GIM-UEMOA afin de définir la portée, l'impact et les déploiements d'interfaces régionales nécessaires et les ajustements réglementaires du projet des SFN de La Poste du Bénin.

Rechercher et suivre des formations postales pour adopter et déployer des solutions mobiles

Les postes peuvent souhaiter tirer parti des enseignements comparatifs des postes sur le rôle des solutions mobiles pour déterminer la meilleure façon de répondre aux besoins des clients par catégorie. Selon la base de données Global Findex de la Banque mondiale en 2021, les hommes et les femmes mal desservis ont autant de chances d'ouvrir un compte lorsqu'ils ont accès à des solutions basées sur la téléphonie mobile. Il peut également s'agir de leur seul compte numérique et de

9 Statistiques postales de l'UPU de 2020, étude de l'UPU: Panorama mondial de l'inclusion financière postale 2021.

leur seul point d'accès au système financier.¹⁰ Les postes peuvent promouvoir davantage les solutions basées sur la téléphonie mobile, car elles sont rentables, plus rapides à adopter, évolutives et très utiles pour la vie quotidienne des clients mal desservis, ce qui permet d'obtenir de meilleurs rendements en termes de capitaux propres et de fidélisation. Le projet du FITAF de Tanzania Posts Corporation envisage de développer et de déployer une solution de portefeuille mobile pour permettre à la poste d'offrir et d'intégrer de multiples services de paiement numérique au nom de multiples fournisseurs de services par le biais d'un portefeuille mobile unique. Ce portefeuille est destiné aux communautés rurales mal desservies de République unie de Tanzanie, notamment aux femmes et aux MPME.

Les postes doivent établir des partenariats de paiement/versement avec les gouvernements de manière proactive

En tant qu'organisations nationales et publiques, les postes ont tout à gagner à établir des partenariats stratégiques internes avec les gouvernements pour les aider à fournir des paiements, des versements et d'autres services publics dans le cadre de SFN postaux et de solutions mobiles G2C et citoyen à gouvernement qui attirent les clients postaux mal desservis. Au Maroc, le projet du FITAF a aidé Barid Cash à s'engager de manière proactive avec le Gouvernement marocain sur le programme de paiement numérique des pensions et à explorer le soutien numérique pour les citoyens afin d'accéder aux services administratifs gouvernementaux eGov, tels que le permis de conduire, et à d'autres services administratifs.

Développer les talents, les ressources et l'expertise en matière de SFN pour les orienter

Attirer et investir dans les ressources et le personnel en charge des SFN ayant des connaissances et des compétences clés en matière de SFN sont censés devenir une activité clé des postes. Ces investissements amélioreront les dialogues, les évaluations et les interfaces des SFN avec les fournisseurs d'écosystèmes nationaux et internationaux des SFN. Cela renforcera le soutien aux transferts de connaissances en matière de SFN, ainsi que l'acquisition de capacités techniques, l'internalisation des pratiques exemplaires et la prise de décisions correctes basées sur les niveaux d'état de préparation, et en particulier sur l'établissement de plans et les investissements en matière de SFN. Le fait de disposer d'un expert en matière postale et d'un point de contact pour les questions des SFN est un investissement important pour leur succès à long terme.

Intégrer le renforcement des capacités en matière de SFN dans les objectifs opérationnels et ne pas les lier uniquement au lancement de solutions isolées

Le renforcement des capacités du personnel postal est considéré comme une partie intégrante de l'évolution des services postaux vers les SFN, plutôt que comme

une procédure mise en œuvre uniquement au début d'une nouvelle stratégie et/ou du lancement de produits, renforçant ainsi l'efficacité du réseau postal. Le renforcement des capacités doit être une initiative postale vivante qui transforme la formation du personnel, ce qui est l'un des principaux facteurs de transformation des SFN pour les clients mal desservis. Le personnel constitue également un représentant clé des SFN au sein du réseau postal. Les projets d'assistance technique du FITAF se sont attachés, dans le cadre de projets individuels, à répondre aux exigences de formation aux SFN.

Attirer des ventes et des talents commerciaux pour promouvoir la proposition de valeur postale à l'extérieur et établir les bons partenariats en matière de SFN

Les postes peuvent envisager d'investir dans des ressources dotées d'une expertise en vente et en commerce afin de conclure de manière proactive de nouveaux partenariats commerciaux en matière de SFN qui tirent parti et créent une plus grande valeur et de meilleurs revenus des biens postaux, à savoir le déploiement postal, la présence communautaire, les capacités des ressources, la clientèle de base et le lancement de nouvelles solutions. Pour ce faire, il faudra créer une proposition de valeur postale unique et une liste cible prospective de partenaires de l'écosystème susceptibles de construire et de promouvoir de manière proactive le rôle des postes pour les enjeux nationaux d'inclusion financière.

Intégrer les programmes pédagogiques et de formation financière des clients dans les objectifs et les plans d'activités du réseau postal

Le déploiement de programmes et d'initiatives d'éducation financière pour les clients mal desservis devrait faire partie des plans d'activités postaux annuels pour soutenir et promouvoir les SFN et les avantages, solutions et produits d'accès numérique. L'éducation financière postale devrait aussi appuyer d'autres initiatives de communication sur l'inclusion nationale non liées aux produits, qui résultent d'une collaboration entre les régulateurs et les gouvernements et qui éduquent les clients mal desservis. Ces initiatives devraient être mises en œuvre dans les bureaux de poste, par le personnel postal, par les canaux de communication postaux et/ou en association avec les produits des SFN.

Mettre en place des fonctions et des capacités de support informatiques solides afin d'orienter efficacement les SFN

Il y a de grands avantages à prédéfinir les fonctions de support de l'infrastructure informatique postale lors de la mise au point des initiatives et des solutions de SFN postales qui renforcent les solutions postales de SFN, les opérations de SFN, les prescriptions en matière d'améliorations et de maintenance des SFN. Ces fonctions permettent de réduire les retards éventuels lors de perturbations et de développements de programme de SFN ou les retards

causés par de longues procédures d'appel d'offres ou des interventions informatiques externes coûteuses. Un certain nombre de projets du FITAF ont connu des retards de déploiement technique directement imputables à l'indisponibilité des fournisseurs de support technique ou au temps alloué à la préparation des spécifications techniques ainsi qu'à la procédure de sélection du partenaire de service technique approprié avant de commencer les réunions sur la mise en œuvre technique et les ajustements.

Soutenir la direction générale est essentiel pour la transformation des SFN

Garantir l'adhésion, le soutien et l'engagement de la direction générale sont essentiels pour mener à bien la stratégie relative aux SFN, exécuter leur plan de déploiement dans les délais, et les rendre visibles au sein de l'organisation. Ce sont aussi des composantes essentielles de la proposition de valeur postale.

Les plans d'activation marketing des SFN postaux garantissent l'utilisation, la portée et les revenus

La portée est atteinte en se concentrant sur des campagnes et des plans de marketing réguliers et pertinents pour les produits et les solutions des SFN ainsi qu'en soutenant les transactions numériques récurrentes et les plus pertinentes pour les clients postaux et générant des revenus et de l'attractivité. La plate-forme de services bancaires mobiles du FITAF de La Poste Tunisienne, et notamment ses programmes d'activation des utilisateurs, ont permis d'informer les clients sur les avantages et d'accélérer l'intégration et l'utilisation d'une large gamme de services financiers en ligne, pratiques et accessibles. Le programme d'activation de La Poste Tunisienne a transformé avec succès la base de clients du compte courant postal pour offrir de nouvelles expériences numériques aux clients.

Les postes peuvent générer une demande de SFN des clients grâce à des produits et des solutions de SFN adaptés

Les postes peuvent générer et influencer les demandes des clients en matière de SFN en fournissant aux clients mal desservis des solutions mobiles qui créent de nouvelles possibilités de coopération numérique au-delà de leurs besoins numériques immédiats. Les solutions postales mobiles peuvent apporter une valeur ajoutée aux MPME, aux femmes, aux jeunes et aux agriculteurs et peuvent renforcer leur protection sociale, leur autonomie économique et leur résilience. Dans le cadre du projet du FITAF de VNPost, des campagnes pédagogiques, de conseils et de recrutement spécifiquement conçues ont été utilisées pour susciter l'intérêt des clients et leur participation éventuelle au programme volontaire de sécurité sociale et d'assurance maladie. Ces campagnes ont mis en avant les avantages importants pour les citoyens et sur la facilité avec laquelle

les clients peuvent participer et obtenir un accès numérique grâce à l'application mobile spécialement créée par VNPost.

Les projets liés aux SFN doivent correspondre aux objectifs nationaux en matière d'inclusion financière

Les postes doivent établir des plans stratégiques et de collaboration en matière de SFN dans le cadre d'objectifs nationaux à court et à long terme en matière d'inclusion financière. Ils doivent aussi orienter le plan de déploiement des SFN. Les postes seront mieux équipés lorsqu'elles mettront en œuvre des solutions technologiques des SFN et des innovations technologiques permettant d'atteindre les objectifs nationaux.

Quels sont les principaux enseignements tirés du programme FITAF par les clients?

Enseignements tirés par les clients

L'accent mis par les SFN postaux sur des segments tels que les femmes, les MPME, les jeunes et les agriculteurs favorise l'équité financière et l'autonomisation économique

Faciliter et permettre l'accès aux SFN pour des clients spécifiques contribue énormément à l'équité financière et à l'autonomisation économique des femmes, des MPME, des jeunes, des agriculteurs et d'autres groupes de clients mal desservis (60% des clients du FITAF sont des femmes, soit 3,1 millions de clientes).

Les clients préfèrent les solutions mobiles de SFN, qui sont les plus rapides à adopter

Les clients mal desservis préfèrent les solutions et les modalités de paiement mobiles des SFN, qui sont les plus simples à adopter. La réduction du coût des téléphones a permis de généraliser l'accès aux téléphones mobiles. Les clients mal desservis progressent dans leur formation numérique mobile grâce à de simples recharges de crédit, au paiement de factures au quotidien et à l'utilisation de portefeuilles numériques. L'intégration des SFN et de paiement postaux dans les plates-formes mobiles devrait augmenter les taux de réussite, d'utilisation et d'adoption. Selon le rapport Findex de la Banque mondiale, l'argent mobile en Afrique subsaharienne, en particulier pour les femmes, est adopté comme leur seul compte et contribue fortement à l'inclusion financière et à l'équité.¹¹ En Inde, un appareil coûtant 12 USD a été commercialisé en 2023 pour attirer les clients ruraux mal desservis.¹²

¹¹ Rapport Findex de 2021 de la Banque mondiale.

¹² reuters.com/business/media-telecom/reliance-jio-launch-12-internet-phones-india-2023-07-03

Les solutions de SFN postaux offrent aux clients un accès numérique aux paiements, au crédit, à l'épargne et à l'assurance

Les solutions de SFN postaux fournissent aux clients mal desservis des possibilités d'accès aux services de paiement, de crédit, d'épargne et d'assurance. Les postes doivent répondre aux besoins des clients mal desservis en proposant des solutions spécifiques pour les paiements, le crédit, l'épargne et l'assurance afin d'offrir des produits de qualité et un accès numérique répondant aux attentes et aux besoins des clients. Les projets du FITAF se sont concentrés sur les paiements et l'épargne numériques et ont permis l'accès à des solutions basées sur le crédit. Par exemple, une composante du projet du FITAF de diversification SFN mené par la Société des postes du Togo s'est concentrée sur la mise en place d'une stratégie d'accès au marché de la microfinance postale et d'un plan de mise sur le marché.

Les programmes d'utilisation et d'activation des solutions de SFN sont les plus importants pour faire progresser l'inclusion financière

Les programmes d'activation et d'utilisation des solutions de SFN sont importants pour faire progresser le déploiement des SFN et accélérer l'inclusion financière. Atteindre des taux de réussite d'utilisation active dépend de la qualité des produits et des solutions, de leur pertinence et de la proposition de valeur pour répondre aux besoins de l'utilisateur final en matière de SFN. Le déploiement de mesures pédagogiques efficaces liées aux finances et aux produits, de campagnes de marketing et de promotion à l'utilisation facilite beaucoup l'activation des produits. Le projet du FITAF de Jordan Post comprend des campagnes d'éducation financière et des plans d'activation de produits numériques synthétisés par les clients, qui ont permis d'intégrer 100% de la clientèle ciblée, composée à 80 % de femmes.

Plus les solutions postales de SFN seront axées sur les communautés, plus elles auront de chances de réussir

Plus les solutions postales de SFN seront locales et pertinentes pour les communautés, plus l'adoption, l'utilisation et l'appréciation par les clients seront élevées, et plus les recommandations et la visibilité des clients seront renforcées. Le projet du FITAF de Poste Maroc a étendu l'important réseau d'agents postaux communautaires de Poste Maroc en tant que pilier de la proposition de valeur Barid Cash afin de localiser les options des SFN des clients pour payer les factures, initier des paiements et effectuer d'autres transactions financières numériques qui offrent un accès et des commodités aux communautés et rendent les clients plus fidèles.

Les solutions et la formation pertinentes aux SFN généreront des demandes et susciteront l'adhésion des clients

Les demandes des clients postaux mal desservis en matière de SFN peuvent être influencées par des solutions à valeur ajoutée proposées par le réseau postal. La mise en place de nouvelles solutions postales de SFN, comme une place de marché virtuelle postale, associée à une campagne pédagogique qui ajoute de la valeur et cible des communautés, telles que les MPME, peuvent promouvoir l'autonomisation économique et numériser les cycles. Le projet du FITAF de VNPost a utilisé diverses campagnes pédagogiques envers les clients, des canaux d'accès public et des événements au niveau local pour promouvoir, apprendre et présenter aux clients les avantages de la nouvelle solution des SFN. VNPost a créé des tournées de marketing en motocyclettes, et des événements pédagogiques planifiés ou spontanés dans les zones rurales, qui ont été organisés avec des représentants gouvernementaux de la sécurité sociale. VNPost a aussi lancé des campagnes sur le réseau postal et les médias sociaux, avec des démonstrations sur l'inscription et l'utilisation de la nouvelle application mobile pour accéder aux nouveaux abonnements volontaires des services administratifs. L'adoption de la solution par les clients a largement dépassé les objectifs de départ grâce à la réussite du projet de collaboration par l'équipe du réseau VNPost pour illustrer précisément la pertinence et les avantages du nouveau service.

La diversification des solutions postales des SFN permet de mieux fidéliser les clients

La diversification des produits et des solutions postales de SFN permet d'accroître l'implication des clients et de les fidéliser davantage. Les projets du FITAF ont encouragé et soutenu des initiatives visant à diversifier les solutions de SFN afin d'offrir aux clients de Poste Maroc, de La Poste Tunisienne, de La Poste du Bénin et de Kyrgyz Post de meilleurs et plus pratiques accès aux SFN. Ils ont débouché sur l'implication nouvelle et plus engagée des clients, l'utilisation plus grande des services et la capacité renforcée à répondre aux besoins des clients.

La préférence des clients mal desservis pour un point de service unique des SFN est une excellente opportunité de vente croisée

Les clients mal desservis ont tendance à préférer effectuer tous leurs services de SFN en un seul lieu et, parfois, par le biais d'un seul compte numérique. Selon la base de données Global Findex de la Banque mondiale, les clients mal desservis en Afrique subsaharienne utilisent l'argent mobile comme principal et unique compte.¹³ Les postes peuvent envisager d'améliorer leurs capacités de vente croisée aux clients existants en ce qui concerne les éléments de service des produits et les solutions possibles. Plus les SFN sont inclusifs, plus l'implication des clients peut être importante, avec des taux élevés d'utilisation.

La baisse des prix des SFN est une attente des clients mal desservis et un élément important de différenciation des SFN postaux

Les coûts des SFN par rapport aux solutions concurrentes peuvent constituer une attente importante des clients et un point de différenciation de la proposition de valeur des SFN. Comme les postes desservent d'importants segments de clientèle mal desservis, les tarifs à la clientèle doivent faire partie des composantes clés de la proposition de valeur des SFN fournis par la poste. Les solutions postales de SFN devraient être plus pratiques et plus rentables pour les clients issus des communautés. Selon la Banque mondiale, il est important d'encourager le développement de produits financiers innovants et peu coûteux pour les clients mal desservis, qui sont confrontés à des obstacles et à des besoins financiers spécifiques.¹⁴ En Amérique latine, près de 60 % des adultes non bancarisés ont indiqué que les coûts élevés des services financiers expliquent l'absence de comptes bancaires.¹⁵

Une plus grande diversification de l'offre des SFN postaux via les agents postaux communautaires accroît la fidélité des clients

Les clients mal desservis apprécient que les services et produits postaux soient étendus et fournis à tous les niveaux dans leurs communautés via les agents postaux communautaires. Le petit agent postal de proximité accepte les paiements au nom de la poste et fournit certains services postaux dans les communautés, ce qui est important pour bâtir la proposition de valeur unique de la communauté postale et fidéliser les clients. Le réseau d'agents postaux et de commerçants de proximité de Poste Maroc enregistre de grands volumes de paiements de factures et d'acceptation de paiements, tout en laissant les clients utiliser l'application mobile Barid Cash de Poste Maroc au sein de leur communauté. Poste Maroc a créé une organisation commerciale de support régional au réseau d'agents postaux afin d'inscrire et de former les agents postaux ainsi que de soutenir l'expansion des réseaux et de mieux servir les clients locaux.

Les solutions postales de SFN permettent l'autonomisation économique des femmes

Les clients mal desservis, en particulier les femmes, ont besoin de solutions postales de SFN pour protéger et stocker leur argent ainsi que pour encourager leur autonomisation en matière de SFN grâce à l'accès et à l'utilisation facilitée pour les locaux. Il est ressorti des études menées en 2021 dans le cadre du programme «Services financiers pour les pauvres» qu'une femme est autonome économiquement lorsqu'elle a accès aux

compétences, aux ressources et aux institutions nécessaires pour participer efficacement à l'économie.¹⁶

Les clients mal desservis font confiance à la poste et les employés postaux devraient devenir des conseillers en SFN axés sur la communauté afin d'aider à définir les besoins en services numériques des clients

Les clients mal desservis affichent une préférence et une confiance envers leur poste locale. Leurs besoins en matière de SFN sont routiniers et bien connus du personnel du réseau postal local. Plutôt que de se contenter de répondre aux demandes des clients, le personnel postal devrait les conseiller de manière proactive sur les solutions de SFN les mieux adaptées à leurs besoins. Les employés postaux peuvent et devraient être des conseillers locaux en matière de SFN. Le projet du FITAF de la Société des postes du Togo a développé une stratégie de diversification des services de paiement numérique afin de promouvoir de nouvelles solutions adaptées de paiement numérique, y compris des services de microfinance numérique, parmi les clients de la poste. Le contact personnel de la communauté avec les employés postaux, notamment sur des questions relatives aux SFN, reste une valeur importante et vitale pour les clients mal desservis. Selon une étude menée par l'UPU en 2020, faciliter l'accès à des interlocuteurs en chair et en os au bureau de poste et à la porte du domicile des clients sont des facteurs déterminants qui contribuent à instaurer la confiance dans les institutions financières postale.¹⁷

Les dispositions relatives aux SFN et la formation à la sécurité des SFN doivent être structurées de façon à se répéter régulièrement

La formation des clients mal desservis aux SFN demeure une priorité essentielle et une exigence pour les clients postaux, en particulier concernant l'accès sécurisé des SFN et la protection des données. La formation sur les aspects financiers numériques et les interactions avec les bureaux locaux sont essentielles pour de nombreux clients postaux mal desservis, en particulier ceux qui perçoivent des pensions. Selon le rapport de 2020 de l'UPU sur le Rôle des postes dans l'extension de l'accès aux services financiers numériques, la sécurité numérique est un sujet complexe qui évolue rapidement. Il nécessite des investissements courants et réguliers ainsi qu'une planification prospective.¹⁸

14 <https://blogs.worldbank.org/psd/8-key-approaches-accelerate-financial-inclusion>

15 <https://www.gap.org/blog/reading-findex-with-consumer-protection-lens>

16 <https://www.gatesfoundation.org/our-work/programs/global-growth-and-opportunity/financial-services-for-the-poor/the-impacts-of-digital-financial-services-on-womens-economic-empowerment>

17 <https://www.upu.int/fr/publications/financial-inclusion/nous-avons-confiance-en-la-poste-role-des-postes-dans-l'extension-de-l'acces-aux-services-financie> – Nous avons confiance dans la poste

18 <https://www.upu.int/fr/publications/financial-inclusion/nous-avons-confiance-en-la-poste-role-des-postes-dans-l'extension-de-l'acces-aux-services-financie> – Nous avons confiance dans la poste

Les événements de formation et d'éducation du public sur les SFN, centrés sur les communautés rurales, sont importants pour les clients mal desservis

Les clients mal desservis apprécient, valorisent et demandent des événements d'informations sur les SFN sans rendez-vous dans les zones rurales. Ces événements sont particulièrement bénéfiques pour les femmes, les jeunes et les agriculteurs locaux en ce qui concerne la formation aux SFN, la présentation des produits de SFN, la communication avec les clients mal desservis.

Quels sont les principaux enseignements tirés du programme FITAF par les régulateurs et les dirigeants politiques?

Enseignements tirés par les régulateurs et les dirigeants politiques

Les régulateurs peuvent définir le rôle national des postes dans l'écosystème pour soutenir l'inclusion financière

Par le biais de dispositions spécifiques politiques relatives aux SFN, les régulateurs et les dirigeants politiques peuvent fournir des orientations pour définir le rôle des postes dans le cadre des priorités nationales en matière d'inclusion financière en facilitant la collaboration de l'écosystème avec les postes.

Des modèles intermédiaires de coopération en matière de SFN soutiennent les régulateurs pour encourager la collaboration au sein de l'écosystème

Lorsque les régulateurs et les dirigeants politiques approuvent et soutiennent les postes dans la fourniture de solutions de SFN en tant que fournisseur de services intermédiaires pour le compte d'autres fournisseurs de services, ils encouragent effectivement la collaboration au sein de l'écosystème, les partenariats et la possibilité d'atteindre les clients postaux mal desservis pour combler les lacunes en matière de SFN. Cela peut accroître la pénétration des produits et des solutions de SFN au niveau national, permettre aux partenaires d'économiser de l'argent et au réseau postal d'augmenter ses revenus. Les projets du FITAF avec Grupo Empresarial Correos de Cuba et VNPost ont tous deux illustré des directives réglementaires précises pour que le réseau postal joue un rôle

intermédiaire important de coopération en étendant les solutions de SFN de l'écosystème aux clients mal desservis.

Des modèles de coopération de SFN sous marque commune facilitent l'accès à des licences existantes de l'écosystème des SFN dans le cadre de partenariats

Lorsque les régulateurs soutiennent et approuvent les dispositions du partenariat de SFN sous marque commune afin que la poste puisse lancer et acquérir des produits et des solutions de SFN qui exploitent la licence du partenaire, ils collaborent au sein de l'écosystème, ils contribuent au transfert de connaissances en matière de SFN et à la répartition des investissements et des risques pour renforcer l'inclusion financière des clients mal desservis. Selon une étude de McKinsey datant de 2021, les transporteurs postaux bien implantés devraient définir des propositions de valeur spécifiques qui s'adressent à différents segments de clients en se concentrant sur les besoins des clients mal desservis et les transporteurs postaux pourraient s'associer à des banques pour lancer conjointement des produits et des services bancaires.¹⁹

Des modèles de coopération néobancaires postaux peuvent diversifier les options d'accès pour les clients mal desservis

Les régulateurs peuvent accorder aux postes des licences néobancaires postales sur une certaine base, à condition que l'opérateur postal puisse clairement définir les niveaux de préparation technique et de connaissances en matière de SFN, son impact attendu sur les priorités nationales en matière d'inclusion financière, et ses plans de mise sur le marché pour attirer les clients et fournir des solutions bancaires pour ce public en l'absence de banques de proximité. Par exemple, le projet du FITAF avec Botswana Post permet d'améliorer les capacités postales et l'accès numérique aux SFN grâce à une plate-forme numérique postale consolidée et une superapplication mobile qui répond aux ambitions néobancaires de la poste et de mieux servir les clients locaux de manière centralisée en fournissant de multiples offres de services bancaires numériques de proximité.

Les régulateurs peuvent orienter le rôle des postes dans l'écosystème des SFN pour faire avancer les priorités nationales en la matière

Les régulateurs peuvent fournir des conseils précis sur le rôle des postes en appui des priorités nationales en matière d'inclusion financière. Les régulateurs et les dirigeants politiques peuvent contribuer à définir précisément les attentes de l'écosystème en matière de coopération afin d'aider les postes nationales à renforcer l'inclusion financière dans les pays. Il peut s'agir de conseils ou d'interprétations de la réglementation postale. Les conseils importants des régulateurs peuvent constituer les directives du réseau postal pour élaborer leurs plans de transformation en SFN et leurs

¹⁹ <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/making-banks-from-branch-networks-why-financial-services-are-still-a-good-idea-for-postal-carriers-and-retailers#/>

initiatives de lutte contre l'exclusion des clients mal desservis dans le cadre des priorités nationales d'inclusion financière. Les projets du FITAF de Correo Oficial de la República Argentina et de Cambodia Post ont élaboré leur stratégie des SFN ainsi que des plans d'action de déploiement pour leur poste. Les conseils réglementaires sur le rôle de la poste dans l'écosystème sont plus déterminants pour appuyer la mise en œuvre des plans de SFN des postes.

Les régulateurs sont mieux soutenus lorsque les postes forment des talents en matière de SFN pour valoriser le rôle la poste dans les priorités nationales

Les régulateurs peuvent encourager et soutenir les entités postales à développer les compétences et l'expertise en matière de SFN afin d'inclure la poste dans les débats nationaux sur la façon de faciliter l'inclusion financière et de résoudre les problèmes liés à l'exclusion des clients mal desservis. Par exemple, les équipes postales des services financiers du projet du FITAF et les ressources chargées des SFN à Cuba, au Maroc, en Tunisie et au Viet Nam comprennent rapidement les priorités nationales du régulateur et coopèrent avec lui dans le cadre de partenariats visant à faciliter l'inclusion financière.

Des règlements postaux pertinents, rapides à mettre en œuvre et pratiques peuvent encourager les postes à proposer des SFN en faveur des clients mal desservis

Dans le cadre des collaborations au sein de l'écosystème, les régulateurs peuvent fournir aux postes des réglementations relatives aux SFN rapides à mettre en œuvre afin de les motiver à faciliter leurs initiatives et à s'engager dans des partenariats et des initiatives qui répondent aux besoins de leurs clients. Les dispositions réglementaires postales claires et rapides à mettre en œuvre peuvent également inciter les acteurs de l'écosystème financier à développer des partenariats avec la poste.

Des dispositions réglementaires applicables aux SFN dans le cadre de partenariats entre le secteur privé et les postes en vue de faciliter l'inclusion numérique

Les régulateurs peuvent fournir aux parties du secteur privé des dispositions réglementaires attrayantes en proposant des solutions de paiement de SFN, d'assurance, d'épargne, de microfinance et de fidélisation. Ils peuvent envisager de le faire via la poste et en partenariat avec elle afin de faciliter l'accès des clients mal desservis aux SFN.

Les régulateurs peuvent rechercher et partager des pratiques exemplaires en comparant les déploiements des SFN sur les marchés internationaux

Les régulateurs peuvent jouer un rôle plus important en examinant des études des marchés exemplaires en matière de SFN afin d'établir des réglementations postales aux côtés de l'UPU, des entités internationales en charge des SFN postaux, du secteur privé et des

agences gouvernementales pour relever les défis liés aux paiements numériques, à l'accès au crédit et à l'assurance.

Établir des dispositions réglementaires et politiques en faveur de la poste en tant que plate-forme nationale d'éducation financière dans le cadre d'objectifs nationaux

Les régulateurs et les dirigeants politiques peuvent mettre l'accent sur les dispositions visant à encourager les initiatives d'éducation financière et de renforcement des capacités lorsqu'elles sont menées par la poste. Cela renforcera le rôle des postes et les aidera à mieux répondre aux priorités nationales en matière de SFN, tout en soulignant le rôle des postes en tant que partenaires importants de l'écosystème et fournisseurs potentiels de solutions de SFN.

Fixer des objectifs en matière de SFN en faveur de l'inclusion des clients mal desservis facilite le dialogue entre les postes et les régulateurs

Le dialogue et la coopération entre les régulateurs, les dirigeants politiques et la poste peuvent être facilités par l'examen régulier des critères permettant à un nombre prédéfini et éventuellement ciblé de clients mal desservis de s'intégrer numériquement. Cela créera un forum régulier important pour discuter des défis posés par les SFN, des initiatives nécessaires et des opportunités offertes par l'écosystème pour faire progresser les objectifs des SFN.

Les régulateurs peuvent inclure les postes dans les plans d'inclusion nationaux visant à renforcer le rôle des postes dans le dialogue national en faveur de l'inclusion financière

Les régulateurs peuvent renforcer le rôle des postes dans l'inclusion des clients mal desservis en veillant à ce que les entités postales de l'écosystème national de l'inclusion financière soient présentes lors des réunions, événements et tables rondes organisés régulièrement avec les parties intéressées.

Les régulateurs et les dirigeants politiques bénéficieront des avis des parties prenantes de l'écosystème sur la façon dont les dispositions postales des SFN s'intègrent dans les feuilles de routes nationales concernant l'inclusion financière

Les régulateurs et les dirigeants politiques peuvent profiter d'événements spécifiques et de canaux de coopération pour solliciter des avis importants de la part de l'écosystème sur l'efficacité des réglementations postales en vigueur et combler ainsi les lacunes en matière d'accès aux SFN pour les clients mal desservis et pour déterminer si ces réglementations encouragent suffisamment la coopération pour faciliter l'inclusion financière dans leur pays. La coopération des régulateurs avec les parties prenantes de l'écosystème des SFN sur la manière de déterminer collectivement les lacunes réglementaires postales pour relever les défis posés par les SFN peut faire progresser les innovations numériques inclusives par le biais de la poste.

Quels sont les principaux enseignements tirés du programme FITAF par les gouvernements?

Enseignements tirés par les gouvernements

Des solutions et capacités de SFN permettent de réduire les coûts des paiements versés par les gouvernements

Les gouvernements peuvent réaliser des économies substantielles en numérisant différents types de processus de paiement via la poste. Les postes concluent de plus en plus des partenariats gouvernementaux pour numériser les pensions de retraite, la sécurité sociale et les salaires des fonctionnaires par le biais de la poste. Les projets du FITAF d'assistance technique ont soutenu les initiatives G2P en tant qu'élément essentiel de la réussite des projets du FITAF à garantir l'accès numérique à la population rurale mal desservie. Selon une étude du Fonds monétaire international (FMI), la numérisation des paiements publics dans les pays en développement permettrait d'économiser entre 0,8 et 1,1% du produit intérieur brut.²⁰

Les États peuvent mieux tirer profit de la capacité des SFN des postes et améliorer la portée rurale pour mieux servir les citoyens

Les gouvernements devraient tirer parti de l'accès unique des postes aux clients mal desservis des zones rurales afin de créer de nouvelles solutions de SFN et de nouveaux services G2C que les postes de proximité peuvent offrir. Le projet du FITAF de Pakistan Post a permis de mettre en place une stratégie postale de paiement direct qui a aidé Pakistan Post à coopérer avec des agences publiques et à fournir des solutions de versement numérique aux citoyens. L'objectif du projet est de transformer l'accès des clients postaux du guichet au numérique et de faciliter la suppression de l'argent liquide au bénéfice de l'inclusion financière numérique.

Les versements récurrents de l'État via des solutions postales de SFN renforcent l'éducation financière, la conformité, les économies et les revenus

La mise en place de solutions de versements récurrents de l'État pour les clients postaux mal desservis améliorera la conformité, la transparence, le contrôle, la responsabilité, les processus et l'éducation numérique des consommateurs. Elle permettra également à l'État de réaliser des économies et à la poste d'engranger des revenus. Selon la base de données Global Findex de la Banque mondiale en 2021, la meilleure façon d'améliorer l'inclusion financière

réside dans la numérisation des paiements, 28% des adultes dans le monde recevant des paiements de l'État.²¹

Pour sécuriser les partenariats avec les gouvernements, les postes peuvent illustrer leur niveau de préparation aux SFN de manière proactive. En retour, les gouvernements peuvent montrer qu'ils sont prêts à travailler en partenariat avec les postes

Pour que les postes puissent fournir des solutions de versements via les SFN pour les fonctionnaires, les subventions, les paiements de sécurité sociale et d'autres services publics, elles devront se montrer proactives vis-à-vis des ministères et des agences publiques et indiquer leur niveau de préparation, leur capacité et leur valeur ajoutée pour répondre aux besoins du gouvernement en matière de SFN. Pour ce faire, le gouvernement devra également collaborer avec la poste nationale. Le projet du FITAF avec Kyrgyz Post a transformé les services publics postaux en un nouveau système d'information automatisé centralisé (CAIS) dans 140 succursales. Cela a amélioré l'efficacité numérique. Il a également assuré le traitement numérique des transactions en temps réel et fourni des rapports sur les fonds de pension de l'État, les fonds sociaux et les agences d'État qui sont censés répondre aux attentes du gouvernement en matière de services et, plus important encore, offrir de nouvelles opportunités de coopération gouvernementale basées sur les capacités avérées du réseau postal.

Les gouvernements peuvent discuter, expliquer et promouvoir le rôle national important de la poste pour faire progresser l'inclusion financière

Les gouvernements peuvent déterminer, discuter et expliquer le rôle important des postes dans l'écosystème afin d'étendre le rôle des postes en acteurs de l'écosystème financier et leviers de l'inclusion financière pour les clients mal desservis. Par exemple, le projet du FITAF de la Mongolie en matière de SFN a proposé la stratégie postale consistant à offrir aux clients ruraux des SFN. Mongol Post JSC a intégré cette approche dans son plan stratégique 2022–2025. Le soutien des gouvernements à l'extension du rôle potentiel des postes dans le cadre des priorités nationales en matière d'inclusion financière peut énormément encourager la numérisation au sein de l'écosystème postal en faveur de clients mal desservis.

Les gouvernements devraient inclure les postes dans les débats nationaux sur l'inclusion financière

Les gouvernements devraient considérer les postes nationales comme des partenaires clés de l'inclusion financière afin de promouvoir et d'utiliser au mieux les capacités de leur poste en faveur de l'inclusion financière. Le réseau postal mondial représente le plus vaste réseau physique. Fort de 663 000 bureaux dans le monde et 78% de ses filiales en

20 [elibrary.imf.org/Chapter 13](http://elibrary.imf.org/Chapter%2013). The Value of Digitalizing Government Payments in Developing Economics.

21 Rapport Findex de 2021 de la Banque mondiale.

zones rurales, le réseau postal peut facilement atteindre les clients mal desservis et lutter contre l'exclusion financière.²²

Les États peuvent encourager davantage les régulateurs à élaborer des dispositions réglementaires postales afin de diversifier les produits financiers numériques en faveur de l'inclusion financière

Les gouvernements peuvent encourager les régulateurs et les dirigeants politiques à définir des dispositions réglementaires postales afin de diversifier l'accès aux paiements numériques, le crédit et l'assurance, en faveur de l'inclusion numérique, l'équité financière et le recours actif des citoyens aux SFN. Les postes peuvent jouer un rôle important en devenant l'un des principaux facilitateurs et canaux pour soutenir les projets publics en matière d'inclusion financière afin d'améliorer l'inclusion sociale, économique et numérique par le biais des réglementations postales.

La poste est une excellente plate-forme pour l'éducation financière G2C

La poste représente un canal et une plate-forme parfaite pour les campagnes d'éducation financière organisées par les gouvernements afin d'améliorer les connaissances financières des personnes défavorisées. Toutefois, les postes doivent montrer qu'elles sont prêtes à engager du personnel et à ouvrir des filiales et des bureaux de proximité dans des endroits reculés. Les interventions, le financement et le soutien de l'État seront nécessaires pour faire de la poste une plate-forme de formation à l'échelle nationale. Cette plate-forme peut constituer un canal pédagogique important à l'échelle nationale pour atteindre les clients mal desservis et interagir avec eux. Elle est gérée par le personnel de la poste et peut collecter les avis des clients qui l'ont utilisée.

Les gouvernements devraient promouvoir les capacités des postes en matière de SFN dans le cadre de partenariats secteurs privé-public

Dans le cadre de la collaboration de l'État et des partenariats avec le secteur privé, il faudrait encourager le recours à la poste comme l'un des fournisseurs de services pour atteindre les clients mal desservis.

Les gouvernements peuvent encourager davantage le recours aux institutions intermédiaires en matière de SFN dans le cadre de partenariats

Les gouvernements devraient encourager les institutions financières, le secteur privé, les fournisseurs de SFN, d'assurance et de microfinance à s'associer à la poste et à agir en tant qu'intermédiaires dans la fourniture de SFN pour les clients mal desservis. Cela permettrait de renforcer l'innovation postale, de réduire les coûts et d'améliorer l'accès à distance aux postes des clients non desservis. Par exemple, le projet du FITAF sur la stratégie des SFN de l'Office national des postes (Rwanda) a mis en avant le rôle de la poste dans

l'écosystème en tant qu'intermédiaire pour la fourniture de services au nom des banques et des compagnies d'assurance pour les clients mal desservis. Le soutien des gouvernements à la collaboration des postes avec l'écosystème peut élargir le rôle des postes et leur efficacité à promouvoir l'inclusion numérique auprès des personnes mal desservies.

Les capacités en matière de SFN permettent d'offrir une large gamme de services administratifs G2C via la poste

Les agences gouvernementales peuvent développer davantage de partenariats avec les bureaux de poste afin de répondre aux demandes administratives de base et vitales des citoyens, de fournir un service d'enregistrement, en particulier dans les endroits isolés où il n'y a pas d'agences gouvernementales. Saisir ces opportunités pourrait conduire à des économies budgétaires à l'échelle nationale. Le déploiement réussi du projet du FITAF par l'équipe de Poste Maroc dans le but de faire progresser la numérisation chez les clients ruraux mal desservis a permis à Poste Maroc d'entamer des discussions avec le gouvernement afin de fournir des services administratifs en ligne via la poste.

Le soutien de l'État aux solutions postales de SFN permet de contribuer à l'inclusion numérique, à l'autonomie économique et d'améliorer les moyens de subsistance des clients mal desservis

Le soutien des pouvoirs publics au partenariat avec les postes dans les zones rurales les plus reculées pour la fourniture des versements de sécurité sociale, des pensions, des subventions ou d'autres aides financières publiques peut faciliter l'accès aux SFN des franges mal desservies de la population. L'accès numérique peut également contribuer de façon récurrente à l'éducation financière et soutenir l'autonomisation économique numérique des femmes, des MPME, des petits exploitants agricoles, des jeunes et d'autres groupes. Dans le monde, 1,4 milliard d'adultes ne sont toujours pas bancarisés et sont les plus difficiles à atteindre. Le plus souvent, ces adultes sont issus de milieux pauvres, peu éduqués, vivent dans des zones rurales et sont des femmes.²³

22 Panorama mondial de l'inclusion financière postale (UPU, 2021).

23 worldbank.org/covid-19-boosted-the-adoption-of-digital-financial-services

Quels sont les principaux enseignements tirés du programme FITAF par le secteur privé?

Enseignements tirés par le secteur privé

Le secteur privé pourrait tirer profit d'orientations réglementaires plus claires concernant le rôle proposé des postes pour répondre aux défis en matière d'inclusion financière

Il peut exister des possibilités pour que le secteur privé reçoive des orientations plus claires sur son rôle potentiel dans l'appui aux dispositions réglementaires postales afin d'encourager la participation collaborative et les options de partenariat avec les réseaux postaux et de soutenir ainsi l'inclusion financière au niveau national. Des orientations et des interprétations réglementaires claires peuvent indiquer des voies plus claires pour les partenariats et la collaboration. Selon l'économiste en chef de la Banque mondiale, pour toucher les personnes non bancarisées, les gouvernements et le secteur privé devront travailler main dans la main pour concevoir des politiques et des pratiques instaurant la confiance dans les prestataires de services financiers et l'utilisation des produits financiers ainsi que pour créer de nouveaux produits sur mesure.²⁴

Une plus grande convergence entre le secteur privé et les réseaux postaux sur les solutions de SFN offre au secteur privé des informations de meilleure qualité et de plus grande valeur sur la clientèle mal desservie

La collaboration du secteur privé avec les postes sur les produits et les possibilités en matière de SFN apporte d'importants avantages mutuels et des informations permettant de mieux définir et de comprendre certains segments de la clientèle postale et leurs besoins spécifiques en matière de SFN. Les informations importantes sur la clientèle postale ouvrent des possibilités au secteur privé d'offrir des solutions de SFN adaptées, telles que des places de marché virtuelles, en partenariat avec les réseaux postaux pour soutenir la participation des femmes, des MPME et des autres communautés mal desservies à l'économie numérique, tout en promouvant l'utilisation des paiements numériques.

Le secteur privé a besoin de mieux comprendre la proposition de valeur complète des SFN postaux

Le secteur privé a besoin de mieux comprendre la proposition de valeur complète du réseau postal, l'avantage que représente la couverture des zones reculées/rurales du territoire national, la capacité de la poste, sa présence locale

et le potentiel de participation de la clientèle mal desservie. L'élaboration de la proposition de valeur du réseau postal représente un élément important pour libérer les partenariats potentiels avec le secteur privé et les postes peuvent souhaiter prendre les devants pour son élaboration.

Le secteur privé peut percevoir les besoins des postes en matière de SFN comme des obstacles pécuniaires plutôt que des possibilités d'étendre les solutions de SFN qui généreraient de nouvelles recettes

Le secteur privé peut percevoir les besoins de transfert de connaissances, de modules d'éducation financière, de programmes de renforcement des capacités et d'investissements techniques dans des plates-formes des postes comme des défis, des coûts et des obstacles aux SFN, plutôt que comme de grandes opportunités et comme une motivation pour apporter à la clientèle rurale mal desservie des solutions locales pouvant déboucher sur une expansion du marché, le développement de produits et la génération de recettes. Le secteur privé peut vouloir réévaluer les partenariats avec les postes et celles-ci de leur côté doivent mieux qualifier, encadrer et communiquer leur proposition de valeur.

La mise en place rapide d'une réglementation favorable aux SFN peut encourager les partenariats du secteur privé avec la poste

Le secteur privé peut être encouragé à explorer les partenariats avec les postes s'il accède aux SFN postaux grâce à la mise en place de dispositions réglementaires facilitant l'expansion de solutions de SFN par le biais des réseaux postaux. Le meilleur moyen d'encourager le secteur privé à investir dans les SFN postaux consiste à mettre en place des dispositions réglementaires postales facilitant la mise à l'échelle des solutions.

Le secteur privé est un facilitateur essentiel de l'évolution des postes vers les SFN et du transfert de connaissances en la matière, ce qui renforce leurs rôles respectifs dans l'écosystème

Les partenariats dans le domaine des SFN entre le secteur privé et les réseaux postaux transforment les capacités numériques de ces derniers et améliorent leurs capacités en matière d'innovation, de transfert de connaissance, de développement de l'écosystème, de renforcement des capacités et d'éducation de la clientèle dans le domaine des SFN. Le secteur privé fournit et étend l'utilisation de nouveaux types importants et novateurs de produits et de solutions de SFN postaux adaptés au niveau de maîtrise de la clientèle, y compris la reconnaissance faciale et des empreintes digitales, les portefeuilles numériques et virtuels, et tous les types de cartes de paiements, telles que les cartes prépayées, de débit et de crédit. Cette collaboration est mutuellement bénéfique et renforce les rôles du secteur privé et des réseaux postaux dans l'expansion des produits de SFN et l'inclusion numérique de la clientèle dans l'écosystème.

La coopération et les modèles de partenariat avec les postes représentent une source d'économies de coûts et de recettes pour le secteur privé

Les postes sont importantes pour le secteur privé. Elles étendent leur offre de produits de SFN et génèrent des économies et des recettes potentielles selon plusieurs modèles de coopération, tels que le comarage, le rôle d'intermédiaire ou en tant que prestataire de services ou partenaire. Le secteur privé peut déployer efficacement des produits, des solutions et des services numériques sur de nouveaux marchés grâce à la présence des postes dans les zones reculées et rurales où il n'existe pas de filiales du secteur privé.

La coopération du secteur privé avec l'UPU apporte des informations sur les niveaux de préparation des postes aux SFN, sur les réglementations dans le domaine et sur les besoins en matière de numérisation

Le secteur privé peut bénéficier d'une coopération avec l'UPU sur les besoins éventuels de celle-ci en matière de numérisation du réseau postal, sur les niveaux de préparation de ses membres, sur les réglementations en matière d'inclusion financière, sur les possibilités de collaboration et sur les initiatives de partenariats pour faire avancer la dématérialisation et l'inclusion financière mondiales pour la clientèle mal desservie grâce aux réseaux postaux. Le réseau de l'UPU, les connaissances et les informations de l'organisation sur les besoins de la clientèle postale, sur les capacités réglementaires postales et sur les modèles possibles de coopération en matière de SFN peuvent apporter au secteur privé des informations importantes et faciliter son rôle dans la prestation des SFN les plus adaptés au niveau mondial en termes de paiements, d'épargne, de crédit et d'assurance.

Les partenariats du secteur privé avec les réseaux postaux facilitent le déploiement des SFN, la pertinence nationale et la distribution au dernier kilomètre

Les partenariats du secteur privé avec les réseaux postaux permettent au secteur privé d'accéder à un potentiel inexploité de clientèle, à des possibilités d'évolution des solutions de SFN, à une pertinence auprès de la population locale et à une image de marque auprès des segments mal desservis de clientèle. Ils renforcent également l'image du secteur privé en tant que partenaire dans un écosystème collaboratif. Les partenariats du secteur privé avec les réseaux postaux peuvent apporter des capacités efficaces permettant d'amener les solutions de SFN à la porte des clients et de combler des lacunes dans la maîtrise des SFN.

Le secteur privé peut ajuster plus finement les solutions des SFN pour répondre aux besoins de la clientèle postale mal desservie à condition que cela soit cohérent avec les réglementations en matière de SFN

Le secteur privé a intérêt, de même que la capacité et l'intention commerciale de le faire, à adapter les solutions

de SFN aux besoins des segments de la clientèle postale exclus du numérique, à condition qu'il puisse bénéficier de cadres réglementaires postaux favorables qui soutiennent des feuilles de route en matière de coopération postale pour nouer des partenariats efficaces et générateurs de recettes.

Quels sont les principaux enseignements tirés du programme FITAF par l'écosystème?

Enseignements tirés par les acteurs de l'écosystème des SFN

Les acteurs de l'écosystème ont besoin de meilleures orientations sur le rôle de la poste dans la facilitation nationale de l'inclusion financière

Il existe des possibilités de définir clairement et de reconnaître l'importance de la poste dans l'écosystème pour faire progresser l'inclusion financière. Il peut être avantageux d'étudier comment répondre au mieux à cette exigence en combinant les efforts menés par les gouvernements et les régulateurs, avec le soutien actif des réseaux postaux.

Les acteurs de l'écosystème pourraient envisager d'exploiter les capacités des postes en matière de SFN pour faire avancer les priorités nationales en termes d'inclusion financière

Des occasions d'examiner les moyens de promouvoir et d'exploiter les capacités du réseau postal pour soutenir les priorités nationales en matière d'inclusion financière dans le cadre de tables rondes, d'événements et de réunions entre les acteurs sur la création de possibilités de collaboration entre les postes et les acteurs de l'écosystème peuvent être bénéfiques pour faire progresser les initiatives pour l'inclusion financière. Dans le projet du FITAF de la République de Côte d'Ivoire, la stratégie de SFN a identifié des possibilités de mieux exploiter la présence et l'extension du réseau postal en zones rurales pour faire participer la clientèle mal desservie à des solutions numériques d'administration publique et de paiement des factures, ce qui peut être développé encore par la collaboration au sein de l'écosystème des SFN.

Possibilité de créer une commission sur l'inclusion financière réunissant les acteurs nationaux incluant les postes et les régulateurs postaux

La création éventuelle d'une commission nationale sur l'inclusion financière réunissant les postes, les partenaires de l'écosystème et les régulateurs renforcerait la collaboration autour du rôle des postes. Elle créerait également des opportunités de collaboration. Les domaines d'attention de l'inclusion financière peuvent comprendre les paiements,

l'épargne, les prêts/crédits de microfinance, l'éducation financière, le renforcement des capacités, l'activation et l'utilisation. Toutefois, les postes devraient envisager de définir clairement la proposition de valeur écosystémique et leur incidence nationale sur les SFN et l'inclusion financière comme une part importante de ce processus.

Les acteurs de l'écosystème pourraient tirer avantage d'orientations plus claires sur la capacité éventuelle de la proposition de valeur des postes à combler les défauts de couverture en matière de SFN

Il est possible de définir la proposition de valeur de la portée du réseau postal pour combler les lacunes dans l'infrastructure des services nationaux, en particulier en ce qui concerne la capacité des réseaux postaux d'atteindre la clientèle mal desservie. La structure, la répartition et la portée du réseau postal dans les zones rurales permettent de fournir localement et de façon adéquate des services de SFN à plusieurs niveaux, mais cette possibilité reste sous-exploitée dans de nombreux pays.

Il peut exister des possibilités de mieux exploiter divers modèles de coopération postale pour les SFN pour apporter des solutions de SFN par le biais des réseaux postaux

Il est possible de mieux exploiter les quatre modèles de participation et de collaboration des postes à la prestation des SFN, qui sont en conformité avec les directives gouvernementales et réglementaires visant à faire progresser l'inclusion financière. La visibilité active et la participation des postes au dialogue national sur l'inclusion financière peut créer de meilleures possibilités de coopération.

Les partenariats de l'écosystème des SFN avec les postes peuvent créer des possibilités de coinvestissement pour améliorer leurs capacités en matière de SFN afin de mieux servir la clientèle

La promotion des partenariats de l'écosystème avec les postes peut créer des possibilités de coinvestissements numériques et financiers pour moderniser les capacités des réseaux postaux afin de favoriser l'expansion des solutions et des produits de l'écosystème, l'éducation de la clientèle, l'appui à la prestation de services et la réponse aux besoins et aux exigences en la matière.

Des incitations gouvernementales et réglementaires en matière de SFN peuvent promouvoir les partenariats entre l'écosystème des SFN et les postes

Les organismes gouvernementaux et les banques centrales peuvent recommander la mise en place de dispositions réglementaires spéciales pour les postes s'accompagnant de mesures incitatives spécifiques ou d'avantages fiscaux pour les acteurs du secteur privé de l'écosystème. Cela encouragerait l'établissement de partenariats avec les postes pour étendre les solutions de SFN pour la clientèle postale mal desservie et soutenir du même coup les

objectifs nationaux en matière d'inclusion financière et de dématérialisation pour le gouvernement et la population.

Il est possible de développer des plans d'éducation nationaux collectifs pour l'écosystème des SFN, qui utilisent les réseaux postaux comme une plate-forme pour l'éducation financière nationale sous la supervision des banques centrales

Les acteurs de l'inclusion financière au sein de l'écosystème peuvent collaborer pour définir et mettre en œuvre des plans d'éducation financière nationaux polyvalents, qui seraient lancés, promus et déployés par le biais de la poste nationale. Ces plans viseraient les segments mal desservis de la clientèle postale et, en tant qu'initiatives nationales pour l'inclusion financière, ils seraient supervisés par la banque centrale ou par un organe de régulation. Par exemple, ces plans pourraient comprendre des dispositions sur l'éducation en matière de cybersécurité et de prévention de la fraude qui seraient mises en œuvre par le biais des réseaux postaux et seraient cohérentes avec les niveaux de maîtrise des segments de clientèle concernés. Ces dispositions sont importantes pour lutter contre la fraude et dissiper les inquiétudes de la clientèle concernant la vulnérabilité sur les sujets de l'éducation à la sécurité, de la confidentialité et de la protection des accès numériques. Cette initiative est très importante pour la clientèle de la population rurale vulnérable et mal desservie.

L'établissement d'objectifs collectifs nationaux visant à inclure la clientèle mal desservie dans le système financier numérique avec la participation des réseaux postaux peut faire progresser l'inclusion financière

Avec la collaboration et l'orientation des banques centrales, il est possible de fixer des objectifs collectifs nationaux spécifiques pour l'écosystème et de prendre des engagements visant à accroître l'inclusion des segments de clientèle mal desservis dans le système financier numérique. Cela pourrait être réalisé par le biais de la collaboration des acteurs de l'écosystème avec les postes et nécessiterait une surveillance régulière et une évaluation des progrès réalisés en matière d'inclusion. Les objectifs des acteurs de l'écosystème dans leur ensemble en matière de SFN peuvent étendre le rôle des postes dans la réalisation des priorités nationales.

Des partenariats plus diversifiés de l'écosystème avec les postes dans les domaines des paiements numériques, du crédit, de l'épargne et des assurances pour faire progresser les efforts en matière d'inclusion financière

L'établissement de partenariats multiples et diversifiés entre les acteurs de l'écosystème des SFN et les postes peut offrir à la clientèle mal desservie le choix entre diverses propositions de SFN concernant le crédit, l'épargne et l'assurance et peut être très bénéfique pour l'avancement des priorités nationales en matière d'inclusion financière.

Quels sont les principaux enseignements tirés du programme FITAF par l'UPU?

Enseignements tirés par l'UPU

La coopération des postes avec l'UPU dès la conception de leurs plans en matière de SFN permet à l'organisation de leur apporter des conseils pertinents

La coopération des postes avec l'UPU sur d'éventuels projets du FITAF et leurs plans en matière de SFN permet à l'UPU de leur apporter des conseils pertinents. Ces conseils viennent appuyer les plans proposés et se basent sur les pratiques exemplaires recueillies et observées ainsi que sur les enseignements tirés du réseau de l'UPU. Les projets du FITAF permettent une évaluation collaborative structurée des options les plus adéquates pour le réseau postal concerné en matière de SFN.

La combinaison d'une stratégie postale en matière de SFN et de plans de déploiement immédiat améliore les incidences des SFN, qui surviennent plus rapidement

Lorsque cela est possible et faisable, il est recommandé de toujours combiner la stratégie en matière de SFN avec un plan de déploiement réel des services. Ces deux approches devraient être combinées simultanément afin d'éliminer le risque que les stratégies, lorsqu'elles sont réalisées isolément, deviennent obsolètes en raison d'une éventuelle mise en œuvre tardive dans le monde en évolution rapide des SFN. Les projets du FITAF ayant combiné la stratégie avec un déploiement réel de l'assistance technique ont eu de meilleurs effets mesurables.

La consultation de l'UPU par les réseaux postaux peut fournir des informations sur les stratégies bénéfiques en matière de SFN et sur les structures de partenariat rentables

L'UPU peut être une source d'informations importantes sur un large éventail de capacités des SFN en matière d'accès des postes aux paiements, à l'épargne, à l'assurance, au crédit et aux options de microfinance. L'organisation peut également contribuer à l'amélioration du dialogue sur la réglementation, au transfert des connaissances, à une meilleure collaboration dans les décisions d'investissement, à des conseils sur des modèles de partenariat pertinents et à des idées sur de meilleurs programmes de renforcement des capacités éducatives.

La création du FITAF a permis d'obtenir un financement de départ extrabudgétaire essentiel pour lancer les initiatives postales en matière de SFN

Le programme de l'UPU a encouragé et soutenu d'importants partenariats public-privé afin de trouver et de fournir le financement d'amorçage nécessaire pour soutenir ou lancer le processus de transformation postale vers la prestation de SFN. Le parrainage du programme FITAF par Visa Inc. et Bill & Melinda Gates Foundation a joué un rôle déterminant dans le lancement et le déploiement du programme.

Le FITAF cherche à mettre les plans des postes pour les SFN en cohérence avec les directives des régulateurs et à définir les lacunes réglementaires dans le domaine des SFN postaux

Le FITAF vise à mettre les plans des postes en matière de SFN en conformité avec les directives des régulateurs et les plans d'inclusion nationale afin d'encourager un dialogue vital pour assurer l'efficacité de la réglementation postale existante et le rôle important de la poste dans l'écosystème financier pour faire progresser l'intégration financière nationale. Cet important alignement du réseau postal sur les régulateurs offre l'occasion d'évaluer l'efficacité des dispositions existantes en matière de prestation des SFN par les postes.

Le programme de l'UPU a encouragé l'exploitation des modèles de coopération appropriés afin de faire progresser le numérique et l'intégration financière

Les programmes de l'UPU ont encouragé l'utilisation et l'exploitation des modèles appropriés de coopération pour promouvoir les partenariats des postes avec les partenaires de l'écosystème afin de fournir des SFN de qualité, proposer du choix aux clients, améliorer l'économie et soutenir les priorités nationales en matière d'inclusion financière. Le FITAF a défini pour les postes quatre modèles de participation à la prestation des SFN afin de tirer le meilleur parti du rôle du réseau postal dans l'écosystème.

Le FITAF s'est inspiré des pratiques postales mondiales exemplaires en la matière pour améliorer le déploiement des SFN et les conditions économiques des clients et des partenaires

À mesure que l'UPU exploite et partage les enseignements tirés par les postes de leur expérience en matière de SFN, des programmes de SFN réussis et des meilleures pratiques d'innovation en la matière au sein des autres membres du réseau de l'UPU et dans le cadre de la collaboration de l'UPU avec ses différents Pays-membres sur leurs projets, il devient possible de mettre en œuvre des stratégies, des approches et des plans plus favorables. Cela pourrait conduire à des modèles économiques et de déploiement plus efficaces. Les 20 projets du FITAF ont permis à l'UPU de s'engager dans la voie des SFN (chaque projet ayant permis de tirer des enseignements uniques en la matière) tout en prenant la mesure des défis et en proposant des bonnes pratiques pour favoriser des solutions alternatives viables.

Le FITAF a mis l'accent sur les dispositions relatives à l'éducation financière et au renforcement des capacités dans chaque projet de SFN postaux

Le FITAF a mis l'accent sur l'élaboration de plans importants de renforcement des capacités et d'éducation financière dans le cadre de ses projets, en fonction de leur pertinence pour les segments de clientèle concernés. Il a encouragé la mobilisation des connaissances considérables de la communauté postale et des ressources postales dans le déploiement et l'exécution des plans.

Le financement extrabudgétaire du FITAF a permis la mise en œuvre de programmes de recherche, de plaidoyer et d'assistance technique pour les SFN

Les programmes de partenariat de l'UPU ont permis d'accéder aux budgets, aux ressources et à l'expertise nécessaires pour répondre aux besoins du réseau de l'UPU en matière de recherche, de promotion et d'assistance technique concernant les SFN. Les investissements dans la recherche et l'évaluation des besoins des clients ont permis de définir les stratégies les plus pertinentes en matière de SFN.

Le FITAF a encouragé et fourni des occasions d'apprendre sur les modèles d'exploitation des SFN au sein du réseau de l'UPU et de diffuser les pratiques exemplaires en la matière

Le FITAF a encouragé la collaboration entre les Pays-membres de son réseau afin de tirer parti des enseignements, des capacités techniques et des mécanismes d'interaction avec la clientèle dans le domaine des SFN. Par exemple, les enseignements tirés des projets du FITAF concernant les superapplications développées, les modèles de coopération autour des SFN postaux et les plans de mise sur le marché ont été partagés entre Botswana Post, La Poste Tunisienne et VNPost.

La structure du FITAF pour la gouvernance des projets a permis d'obtenir des résultats et des incidences exploitables et mesurables

La structure du programme de l'UPU pour la gouvernance des projets du FITAF a permis d'approfondir l'évaluation des besoins en matière de SFN pour la poste et les segments de clientèle postale concernés, tout en permettant d'obtenir des résultats spécifiques, exploitables et mesurables pour faire progresser les SFN et soutenir les priorités en matière d'inclusion financière. Les projets se sont concentrés pour les SFN sur l'évaluation de la stratégie, la conception de solutions, l'interface technique, le renforcement des capacités en matière d'éducation financière, le marketing et les activations pour le paiement de subventions qui ne seront accordées qu'une fois que des étapes prédéfinies auront été franchies.

Les projets du FITAF ont encouragé la diversification de l'accès aux SFN et l'élargissement du choix en la matière pour les MPME, les femmes, les petits exploitants agricoles et les jeunes

Les projets du FITAF se sont concentrés sur la diversification des options d'accès aux SFN, notamment pour les MPME, les femmes, les petits exploitants agricoles, les personnes âgées et d'autres clients mal desservis. L'objectif est de faire progresser l'inclusion financière, avec des objectifs spécifiques d'inclusion de certains segments selon les projets. Les projets du FITAF ont soutenu les portefeuilles mobiles, la banque mobile, l'automatisation des plates-formes, différents types de solutions de cartes de paiement, la microfinance, l'accès à l'assurance, les partenariats en tant qu'intermédiaires et de comarquage des SFN, ainsi que les stratégies néobancaires.

RÉSUMÉ ET INCIDENCE DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET ADOPTION DE RECOMMANDATIONS

L'exclusion du système financier formel est l'un des principaux facteurs de pauvreté et un obstacle à la prospérité économique. **Les enseignements tirés par les parties prenantes varient, mais toutes se sont accordées sur la nécessité d'une meilleure collaboration entre toutes les parties prenantes sur des objectifs communs afin d'accroître efficacement l'accès numérique pour les segments mal desservis, de diversifier les moyens d'accès aux SFN et de faciliter davantage l'inclusion financière nationale.** Les messages généraux issus des enseignements tirés par les parties prenantes ont souligné la nécessité d'accorder une attention particulière à une meilleure compréhension des besoins numériques des segments de clientèle mal desservis ainsi que la nécessité pour les postes d'investir dans la définition de leur proposition de valeur pour les SFN et de la rendre visible et accessible dans l'ensemble de l'écosystème.

La nécessité vitale de définir le rôle des postes dans la réalisation des priorités nationales en matière d'inclusion financière constitue un autre élément important, de même que la nécessité pour les régulateurs et les décideurs politiques de continuer à élaborer des dispositions postales favorables. Plus important encore, les régulateurs et les décideurs politiques devraient continuer à fournir des orientations supplémentaires sur le rôle des postes dans l'écosystème. D'autres leçons fondamentales ont été tirées de l'expérience: les gouvernements doivent préparer le terrain pour des partenariats de collaboration avec les postes, et le secteur privé doit continuer à innover en matière de SFN et à partager ses connaissances avec les réseaux postaux et l'écosystème.

Un autre point important est la nécessité pour l'écosystème de mieux se rendre compte des possibilités de réduire ses coûts et d'étendre son influence en travaillant avec les réseaux postaux, en plus de la nécessité d'élargir l'utilisation des quatre modèles de participation des postes à la prestation des SFN. Enfin, la nécessité pour l'UPU de poursuivre ses efforts pour renforcer la participation des Pays-membres, du secteur privé et d'autres acteurs à la mise en œuvre de programmes similaires à celui du FITAF a également été notée et observée.

Les tableaux ci-après présentent la synthèse des enseignements tirés par chaque partie prenante ainsi que le niveau d'incidence prévu. En plus du niveau d'incidence, des recommandations provisoires d'adoption sont proposées avec une pondération directionnelle de leur facilité d'adoption.

RÉCAPITULATIF DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Tableaux contenant un résumé des enseignements tirés et l'adoption de recommandations par les acteurs

Résumé des enseignements tirés par les postes et adoption des recommandations

Résumé des enseignements tirés par les postes, incidences projetées, adoption de recommandations et facilité d'adoption estimée

N°	Enseignement tiré	Résumé des enseignements tirés	Incidence H-M-B	Adoption de recommandations	Facilité d'adoption H-M-B
1	S'informer des besoins des segments de la clientèle avant d'élaborer des solutions	Rechercher les besoins des segments de la clientèle mal desservis et les intégrer dans les initiatives relatives aux SFN	H	Procéder à l'évaluation des besoins en matière de SFN par segments de clientèle avant de lancer des produits afin d'en suivre l'évolution. Ne pas présumer de la connaissance des besoins des clients	H
2	La présence de la poste jusque dans les zones rurales éloignées représente un atout clé de partenariat	Exploiter l'extension de la couverture postale dans les zones éloignées et rurales pour servir les clients mal desservis, en tant qu'atout clé de la proposition de valeur	H	Tirer parti de la présence de la poste dans les régions éloignées et rurales pour créer des partenariats qui combler les lacunes de la couverture géographique des partenaires en matière de SFN	H
3	Améliorer les fonctionnalités des produits de SFN pour répondre aux besoins quotidiens de la clientèle	Personnaliser les solutions en matière de SFN pour mieux répondre aux communautés mal desservies et aux besoins essentiels	H	S'appuyer sur les évaluations des besoins de la clientèle par segments pour définir des produits différenciés permettant un accès numérique amélioré, des économies de coûts et des modèles de notation de solvabilité	M
4	Les postes doivent être sélectives dans leurs investissements liés aux SFN	Il peut être souhaitable que les postes soient sélectives et ne se précipitent pas dans des investissements importants dans les technologies des SFN en raison de leur nature évolutive, en particulier au début des initiatives dans ce domaine	H	Aborder les décisions d'investissement avec prudence et montrer une préférence pour des investissements différés correspondant aux niveaux de préparation aux SFN. Dans un monde dans lequel les technologies relatives aux SFN évoluent rapidement, envisager le comarquage et le coinvestissement pour éviter les plates-formes obsolètes coûteuses	H
5	S'aligner sur les régulateurs en ce qui concerne le rôle de la poste dans les priorités nationales	S'aligner le plus tôt possible avec les régulateurs pour garantir que les solutions prévues pour le réseau postal en matière de SFN s'alignent avec les priorités nationales en matière d'inclusion financière et pour qu'elles les appuient	H	Ouvrir un dialogue avec les régulateurs et les décideurs politiques pour convenir du rôle de la poste dans le soutien aux priorités nationales en matière d'inclusion financière pour guider les plans en matière de produits et de solutions pour les SFN postaux	H

N°	Enseignement tiré	Résumé des enseignements tirés	Incidence H-M-B	Adoption de recommandations	Facilité d'adoption H-M-B
6	S'informer constamment des meilleures pratiques en matière de SFN, en mettant l'accent sur les dernières capacités mobiles	Rechercher et adopter les enseignements postaux en priorité pour déployer des solutions mobiles	M	Collaborer avec l'UPU, le secteur privé, les régulateurs et les entités postales et non postales internationales pour s'informer sur les dernières solutions couronnées de succès en matière de SFN et se concentrer sur les technologies mobiles. Rechercher des partenariats mobiles innovants pour soutenir l'écosystème	M
7	Établir des partenariats gouvernementaux comme base pour les solutions postales de SFN afin de créer la pertinence pour ces services	Les postes doivent créer de manière proactive des partenariats et des solutions en matière de SFN avec les gouvernements pour les paiements/versements afin de fournir des solutions récurrentes pertinentes et engageantes pour les clients	M	Rechercher activement et créer diverses opportunités d'utiliser les SFN pour effectuer les versements de l'État en tant que fonctionnalité de base pour favoriser l'utilisation récurrente des SFN, l'éducation et la fidélisation des clients, générer des recettes et réaliser des économies	M
8	Le développement des talents postaux permet d'améliorer les partenariats et la rentabilité des SFN	Développer les talents et l'expertise des ressources en matière de SFN pour guider l'inscription de la poste dans l'écosystème et favoriser la prise de meilleures décisions à long terme	H	Attirer et développer les talents, les ressources et les connaissances pour soutenir efficacement la stratégie de dématérialisation des SFN postaux et mettre en place des partenariats et des solutions convaincants pour la poste et les clients	M
9	Des programmes réguliers de renforcement des capacités constituent une condition du succès des SFN	Intégrer le renforcement des capacités dans les objectifs opérationnels plutôt que de les lier uniquement au lancement de solutions	H	Créer des modules de renforcement des capacités et des formations régulières pour transformer le personnel postal en conseillers en matière de SFN afin de répondre aux besoins des clients, de fidéliser les clients importants et de générer des recettes	M
10	Les équipes commerciales des postes doivent solliciter activement et conclure des partenariats en matière de SFN	Attirer les talents commerciaux pour vendre efficacement la proposition de valeur de la poste aux clients, à l'écosystème, aux partenaires et aux composants de la poste afin de créer des partenariats à forte valeur commerciale	H	Planifier des partenariats commerciaux en matière de SFN en s'appuyant sur les talents attirés afin de maximiser le potentiel de génération de recettes et la diversification des produits de SFN. La poste doit rechercher de manière proactive des partenariats en matière de SFN pour répondre aux besoins et aux demandes des clients	M
11	L'éducation financière aux SFN doit être intégrée aux opérations postales régulières	Intégrer les connaissances financières et l'éducation financière des clients récurrents dans les objectifs et les plans d'exploitation	H	Planifier et intégrer des initiatives en matière d'éducation financière et d'éducation des clients dans les flux d'exploitation quotidiens réguliers et les contacts avec la clientèle afin de favoriser l'adoption et l'utilisation des SFN, ce qui fait progresser l'inclusion financière	H

N°	Enseignement tiré	Résumé des enseignements tirés	Incidence H-M-B	Adoption de recommandations	Facilité d'adoption H-M-B
12	L'accès à des fonctions de support informatique immédiatement disponibles accélère l'adoption des SFN	Mettre en place des fonctions et des capacités de support informatiques solides afin de guider efficacement l'adoption des SFN par les postes	H	Garantir l'accès aux moyens de support informatique pour les SFN afin de répondre rapidement aux besoins de partenariat ou de support pour les projets de SFN. L'accès aux ressources informatiques postales est essentiel pour guider les évolutions des SFN et éviter des interventions informatiques périodiques et coûteuses	H
13	Le soutien et l'engagement de la direction générale sont essentiels au succès des SFN	Le soutien et l'appui de la direction générale sont indispensables au succès, à la visibilité et à la durabilité de la transformation des SFN postaux	H	Obtenir l'approbation et le soutien de la direction générale pour garantir que les plans et projets de développement de SFN reçoivent l'attention et les investissements requis en termes de ressources et de technologie ainsi que des engagements en matière de visibilité et de partenariats	H
14	Les plans d'activation marketing pour les SFN sont indispensables au succès du programme	Les initiatives d'activation marketing des solutions garantissent l'éducation financière, l'utilisation, l'échelle, les recettes et le succès du programme de SFN	H	Créer des plans marketing pour sensibiliser et éduquer les clients concernant les produits de SFN afin d'en garantir l'utilisation et de générer des recettes	H
15	Les clients postaux sont prêts à et désireux de découvrir les nouvelles solutions en matière de SFN	Les postes peuvent créer une demande de la clientèle pour les SFN grâce à des propositions de produits et de solutions nouveaux et pertinents qui répondent aux besoins essentiels de la clientèle	H	Optimiser l'accès pour les clients qui réclament un accès aux services numériques en se procurant et en fournissant des produits qui répondent aux besoins quotidiens des clients et qui soutiennent l'indépendance économique	M
16	Les plans des postes pour les SFN doivent venir compléter les priorités nationales en matière d'inclusion financière	Les plans des postes pour les SFN doivent être mis en correspondance avec les objectifs nationaux en matière d'inclusion financière par le biais d'un dialogue proactif avec les régulateurs, les gouvernements et les acteurs de l'écosystème	H	S'aligner sur les régulateurs, les décideurs politiques et l'ensemble de l'écosystème financier en ce qui concerne le rôle de la poste dans l'écosystème national des SFN et définir les plans d'exécution correspondants	M

Résumé des enseignements tirés par les clients et adoption de recommandations

Résumé des enseignements tirés par les clients, incidences projetées, adoption de recommandations et facilité d'adoption estimée

N°	Enseignement tiré	Résumé des enseignements tirés	Incidence H-M-B	Adoption de recommandations	Facilité d'adoption H-M-B
1	L'orientation des solutions postales de SFN vers les segments postaux améliore leur résilience économique	L'accent mis par les SFN postaux sur des segments tels que les femmes, les MPME, les jeunes et les agriculteurs favorise l'équité financière numérique et l'autonomisation économique	H	Démarrer les projets postaux de SFN en comprenant les besoins numériques des segments de clientèle visés afin d'élaborer et de fournir des solutions pertinentes et efficaces qui améliorent leur stabilité financière et soutiennent leur autonomisation économique	H
2	Se concentrer sur des solutions basées sur la téléphonie mobile et facilement adoptables par les clients	Les clients préfèrent les solutions mobiles qui sont plus faciles à adopter et qui sont essentielles à leur vie quotidienne	H	Développer les capacités en matière de SFN sur la base de plates-formes mobiles et de compositions de produits mobiles qui regroupent les solutions les plus accessibles, les plus pratiques et les plus rentables et qui sont susceptibles d'être largement adoptées par la clientèle	M
3	La clientèle postale doit pouvoir avoir des options d'accès aux SFN par le biais des réseaux postaux	Les solutions de SFN postaux offrent aux clients mal desservis un choix en matière d'accès aux paiements, au crédit, à l'épargne et à l'assurance dont ils ont bien besoin	H	Déployer d'abord des solutions de paiements numériques et d'épargne qui sont conformes aux directives réglementaires. Établir des partenariats et des alliances commerciales afin de fournir des capacités de crédit et d'assurance pour diversifier les choix d'accès des clients par le réseau postal	M
4	Les programmes d'activation des solutions de SFN postaux sont importants et nécessitent d'être adaptés aux besoins de la clientèle	Les programmes d'utilisation et d'activation des solutions de SFN sont très importants et nécessitent de cibler des segments de la clientèle afin d'améliorer l'éducation des clients, l'utilisation des solutions et l'inclusion financière	H	Élaborer des plans d'activation et d'utilisation des solutions de SFN adaptés aux besoins des segments de la clientèle postale afin d'informer les clients sur les caractéristiques des solutions et d'encourager et de promouvoir leur utilisation. Ces plans devraient générer un meilleur rendement des programmes de SFN et constituer un élément fondamental de leur déploiement	H
5	Localiser les propositions de valeur des solutions de SFN pour accroître leur pertinence	Plus les solutions de la poste sont centrées sur la population locale, plus elles ont de chances de répondre aux besoins des clients et de l'écosystème	H	Créer les principales opportunités d'utilisation et d'acceptation des SFN grâce aux capacités du réseau postal et étendre ces opportunités au sein de la collectivité locale pour gagner en visibilité, en loyauté et en pertinence	H

N°	Enseignement tiré	Résumé des enseignements tirés	Incidence H-M-B	Adoption de recommandations	Facilité d'adoption H-M-B
6	Les clients exigent des solutions pertinentes et à valeur ajoutée	Des solutions pertinentes et une formation adéquate généreront des demandes et susciteront l'adhésion des clients	M	Associer aux solutions de SFN nouvellement introduites des campagnes éducatives efficaces pour informer les clients de leur utilisation, de leur valeur économique et de leurs avantages pour l'utilisateur. Par exemple, associer aux plates-formes de marché électronique des campagnes portant sur les expériences d'utilisation et les avantages	H
7	La multiplicité des solutions de SFN postaux renforce la fidélité des clients	La diversification des solutions de SFN permet de mieux fidéliser les clients	H	Commencer par se concentrer sur le déploiement des principales solutions de SFN de base et planifier les partenariats nécessaires avec l'écosystème qui permettront à la poste de diversifier son offre	H
8	Les clients de la poste préfèrent un point de service local unique et une solution de SFN centralisée	La préférence des clients mal desservis pour un point de service central unique est une excellente opportunité de vente croisée	H	Activer plusieurs services et solutions à valeur ajoutée et les rendre accessibles au client par mobile afin de fournir un accès centralisé à plusieurs SFN pratiques et faciles à utiliser. Par exemple, les transferts d'argent, les paiements de factures, l'épargne et l'assurance	M
9	Une meilleure tarification est une attente des clients mal desservis	Des prix plus bas constituent une attente des clients mal desservis et un facteur important de différenciation des SFN postaux que les postes doivent s'efforcer d'offrir	H	Veiller à ce que les coûts et les marges des solutions de SFN postaux restent inférieurs aux normes du marché afin de créer une différence de valeur convaincante pour les clients mal desservis et une préférence pour l'utilisation des SFN postaux	M
10	Les services d'agence postale fournis par les commerçants constituent une extension importante de la proposition de valeur des postes en matière de SFN	L'approfondissement des solutions de SFN postaux au sein des communautés par l'intermédiaire des agents postaux marchands communautaires permet de fidéliser la clientèle	H	Renforcer et augmenter le nombre des intermédiaires postaux de proximité dans les collectivités afin de créer une commodité, des économies de temps et de frais de déplacement ainsi que de contribuer aux recettes des commerçants de la communauté provenant des transactions liées à la poste	H

N°	Enseignement tiré	Résumé des enseignements tirés	Incidence H-M-B	Adoption de recommandations	Facilité d'adoption H-M-B
11	Les solutions de SFN postaux sont essentielles à l'autonomisation économique des femmes	Les solutions de SFN postaux permettent aux femmes de devenir indépendantes numériquement, d'effectuer des paiements, de déposer leur épargne et d'être motrices de leur propre émancipation économique	H	Permettre aux femmes de bénéficier de solutions de SFN qui répondent à leurs besoins en matière de paiements de particulier à particulier, d'épargne, de paiement de factures et d'accès au crédit, afin d'améliorer leurs moyens de subsistance et leur résilience économique en leur donnant accès à des options de paiement, d'épargne, de crédit et d'assurance	H
12	Les clients des services postaux sont fidèles et ont besoin de conseils proactifs de la part des réseaux postaux en matière de SFN	Les clients mal desservis font confiance à la poste et les employés postaux devraient faire office de conseillers auprès de la communauté afin de contribuer à la détermination des besoins de la clientèle en matière de SFN	M	Tirer parti des connaissances et de la familiarité du personnel postal avec les besoins des clients de la communauté afin de fournir des services de conseil en matière de SFN susceptibles d'améliorer l'accès numérique et la résilience économique des clients et qui généreront des recettes postales. Les employés postaux devraient être des conseillers communautaires en matière de SFN	H
13	La formation à la sécurité et à la prévention de la fraude dans le cadre des SFN postaux est essentielle pour la clientèle	La formation sur les aspects financiers, la sécurité, la protection des données et la lutte contre la fraude dans le cadre des SFN postaux doit s'effectuer régulièrement dans l'intérêt de la clientèle	H	Saisir toutes les opportunités de sécuriser les SFN à chaque contact avec la clientèle lors de la transaction en l'instruisant et en lui rappelant les mesures élémentaires importantes en matière de sécurité, de protection des données et de prévention de la fraude et mettre en place des plans de communication réguliers	H
14	Les événements locaux, ouverts à tous et sans rendez-vous sont importants pour les clients mal desservis des zones rurales	Les événements de formation et d'éducation à l'intention des collectivités locales rurales sont importants, en tant qu'événements sans engagement, pour informer les clients mal desservis des avantages des SFN et des possibilités de choix afin d'améliorer leurs moyens de subsistance	H	Planifier des événements génériques sans rendez-vous d'éducation postale dans les zones rurales afin d'informer les clients mal desservis sur les avantages de l'accès numérique et de faire localement des démonstrations de solutions de SFN afin d'améliorer l'éducation numérique, la sensibilisation des clients et la visibilité de la poste et d'encourager l'adoption des solutions numériques par la clientèle locale	H

Enseignements tirés par les régulateurs et les dirigeants politiques et adoption de recommandations

Résumé des enseignements tirés par les régulateurs et les dirigeants politiques, incidences projetées, adoption de recommandations et facilité d'adoption estimée

N°	Enseignement tiré	Résumé des enseignements tirés	Incidence H-M-B	Adoption de recommandations	Facilité d'adoption H-M-B
1	Les régulateurs peuvent définir le rôle national des postes pour faire progresser l'inclusion financière	Les régulateurs peuvent définir le rôle national des postes dans l'écosystème pour soutenir l'inclusion financière	H	Donner une orientation claire quant au rôle essentiel des postes pour s'associer à l'écosystème des SFN afin de faire progresser les priorités nationales. Établir des règles postales qui soutiennent les partenariats de l'écosystème avec les postes	M
2	Des modèles intermédiaires de SFN postaux étendent la collaboration de l'écosystème	Des modèles postaux intermédiaires de collaboration en matière de SFN peuvent soutenir les régulateurs pour encourager la collaboration au sein de l'écosystème	H	Donner une orientation et encourager les acteurs du domaine des SFN à établir des partenariats avec les postes pour tirer parti de la proximité des postes en général, de leurs connaissances et de leur engagement envers les clients mal desservis afin d'élargir l'accès numérique, de faire des économies et de générer des recettes	M
3	Des modèles de SFN postaux sous marque commune promeuvent les partenariats et la mise à profit des licences de SFN	Des modèles de SFN postaux sous marque commune peuvent permettre l'accès à des licences existantes de l'écosystème des SFN par le biais de partenariats	H	Donner une orientation sur les avantages des partenariats sous marque commune avec les postes afin de combler les lacunes potentielles de service à la clientèle et d'aligner l'extension de l'accès numérique sur les exigences en matière de SFN pour la clientèle	M
4	Des modèles néobancaires postaux peuvent accroître les possibilités bancaires pour les communautés mal desservies	Des modèles de partenariats néobancaires postaux peuvent accroître les possibilités bancaires pour les communautés mal desservies	H	Donner une orientation réglementaire claire sur les conditions donnant droit aux services néobancaires postaux avec les attentes claires quant à l'inclusion des clients mal desservis, particulièrement dans les zones rurales isolées	H
5	Les partenariats entre les postes et l'écosystème des SFN sont importants pour les priorités nationales	Les régulateurs peuvent souhaiter donner une orientation sur le rôle des postes dans l'écosystème des SFN pour faire avancer les priorités nationales en matière de SFN	H	Donner une orientation réglementaire sur l'incidence majeure que les postes peuvent avoir pour inclure numériquement les clients mal desservis et pour promouvoir les partenariats de l'écosystème avec les postes. Établir des règles postales qui soutiennent les partenariats de l'écosystème avec les postes	H

N°	Enseignement tiré	Résumé des enseignements tirés	Incidence H-M-B	Adoption de recommandations	Facilité d'adoption H-M-B
6	Souligner le besoin de développer les talents dans le domaine des SFN au sein des postes pour appuyer les partenariats SFN nationaux en la matière	Les régulateurs sont mieux soutenus lorsque les postes développent des talents dans le domaine des SFN pour élever le rôle de celles-ci dans les priorités nationales	M	Promouvoir le besoin de délocaliser et transférer les talents dans l'écosystème vers les postes afin de faire progresser les connaissances et capacités en matière de SFN. Cela soutiendrait l'établissement d'un écosystème des SFN collaboratif plus fort avec les postes	H
7	Des règles postales pour les SFN permettent l'inclusion numérique accélérée des clients postaux	Des règles postales pour les SFN pertinentes et déployables peuvent inciter les postes à développer leurs capacités en SFN pour répondre aux besoins des clients mal desservis	M	Établir des règles postales pour les SFN qui répondent aux besoins spécifiques des clients mal desservis pour se concentrer sur l'inclusion numérique au moyen de règles à la fois favorables et faciles à déployer pour faire progresser le développement des SFN par les postes	H
8	Définir des dispositions dans le domaine des SFN qui appuient le secteur privé pour établir des partenariats avec les postes en vue de faire progresser l'inclusion numérique	Définir des dispositions réglementaires dans le domaine des SFN qui peuvent soutenir les partenariats entre le secteur privé et les postes en vue de faire progresser l'inclusion numérique	H	Définir des dispositions dans le domaine des SFN qui peuvent soutenir le secteur privé pour sa collaboration avec les postes afin d'offrir aux clients mal desservis des choix en matière de SFN pour faire avancer l'inclusion financière	H
9	Rechercher et adopter des pratiques exemplaires comparatives en matière de réglementation postale des SFN pour renforcer les incidences réglementaires dans le domaine des SFN	Les régulateurs peuvent souhaiter rechercher et partager des pratiques exemplaires en lien avec des déploiements postaux similaires des SFN par les marchés internationaux	H	Profiter de l'accès à l'UPU et aux marchés postaux internationaux pour obtenir des pratiques exemplaires en matière de réglementation postale des SFN et de déploiement de l'écosystème afin d'accroître les incidences réglementaires postales nationales et de faire progresser l'inclusion financière	M
10	Les réseaux postaux sont des plates-formes efficaces pour lancer des cours nationaux d'éducation financière	Établir des dispositions réglementaires et politiques qui promeuvent la poste en tant que plate-forme nationale pour l'éducation financière en soutien aux buts nationaux	H	Lancer et déployer des programmes d'éducation financière par le biais des postes pour compléter et soutenir les règles émises par les SFN pour promouvoir l'inclusion numérique pour les clients mal desservis situés dans les zones rurales isolées et dans les zones urbaines où des réseaux postaux existent	M
11	Les objectifs postaux pour les communautés mal desservies appuient les buts nationaux et facilitent le dialogue continu entre les postes et les régulateurs	Fixer des objectifs en matière de SFN pour les postes afin d'inclure les clients postaux mal desservis facilite un dialogue favorable entre les postes et les régulateurs	H	Alignement avec les postes sur l'objectif proposé pour inclure les clients mal desservis. Maintenir un dialogue avec les postes sur le soutien réglementaire et l'orientation de l'écosystème requis pour appuyer les réalisations	H

N°	Enseignement tiré	Résumé des enseignements tirés	Incidence H-M-B	Adoption de recommandations	Facilité d'adoption H-M-B
12	Les postes devraient être incluses dans les commissions nationales pour l'inclusion financière	Les régulateurs peuvent souhaiter inclure les postes dans les plans d'inclusion nationaux visant à élever le rôle de celles-ci dans le dialogue national en faveur de l'inclusion financière	H	Inclure les postes comme membres de l'écosystème des SFN dans les tables rondes et réunions ordinaires au sein des commissions nationales pour l'inclusion financière afin d'accroître les possibilités de collaboration dans l'écosystème des SFN	H
13	Fournir en temps opportun des commentaires en retour aux régulateurs sur l'efficacité des dispositions postales existantes en matière de SFN fait progresser l'efficacité de l'inclusion financière	Les régulateurs et les dirigeants politiques bénéficieront des retours de l'écosystème sur la façon dont les dispositions postales existantes en matière de SFN soutiennent efficacement les feuilles de routes nationales pour l'inclusion financière	H	Ouvrir et créer des canaux de retours d'informations réguliers pour recevoir des renseignements sur l'efficacité de la régulation postale. Rechercher des retours d'informations auprès des postes et de l'écosystème postal sur l'efficacité de la régulation postale par le biais d'événements, d'engagements et d'enquêtes sur la régulation pour rassembler les avis, promouvoir un dialogue favorable et suggérer des actions ouvrant la voie à l'amélioration	H

Enseignements tirés par les gouvernements et adoption de recommandations

Résumé des enseignements tirés par les gouvernements, incidences projetées, adoption de recommandations et facilité d'adoption estimée

N°	Enseignement tiré	Résumé des enseignements tirés	Incidence H-M-B	Adoption de recommandations	Facilité d'adoption H-M-B
1	Les partenariats avec les postes dans le domaine des SFN permettent d'importantes économies de processus pour les gouvernements	Des solutions et capacités postales dans le domaine des SFN permettent d'économiser les frais pour les paiements gouvernementaux	H	Encourager les partenariats entre organismes gouvernementaux et postes pour proposer des paiements et versements réguliers des gouvernements qui réduisent les frais et augmentent l'efficacité	M
2	Les postes devraient être des partenaires de paiements clés des gouvernements dans le domaine des SFN	Les gouvernements peuvent mieux tirer profit de la capacité et de la portée des SFN postaux pour mieux répondre aux besoins gouvernementaux des citoyens	H	Encourager les partenariats entre organismes gouvernementaux et postes, en particulier pour les versements de pensions, d'aides sociales, de subventions et diverses prestations des gouvernements et autres versements G2C	M

N°	Enseignement tiré	Résumé des enseignements tirés	Incidence H-M-B	Adoption de recommandations	Facilité d'adoption H-M-B
3	Les paiements gouvernementaux récurrents dans le cadre des SFN via les postes contribuent à une meilleure éducation financière et à des économies et recettes accrues	Les paiements gouvernementaux récurrents dans le cadre des SFN au moyen de solutions postales contribuent à une meilleure éducation financière ainsi qu'à une conformité, à des économies et à des recettes accrues	H	S'associer aux postes pour la réalisation des paiements G2C récurrents par le biais des SFN pour améliorer l'éducation numérique des clients, réduire les coûts et augmenter les recettes postales	M
4	Les organismes gouvernementaux devraient appuyer l'approche proactive des postes aux partenariats en matière de SFN	Pour sécuriser les partenariats entre postes et gouvernements dans le domaine des SFN, les postes doivent démontrer leurs capacités et leur préparation en la matière de manière proactive et les gouvernements doivent être prêts à s'associer à elles	H	Les organismes gouvernementaux devraient être réceptifs aux approches des postes pour démontrer leur préparation aux partenariats en matière de SFN concernant les versements gouvernementaux. Les postes doivent approcher les organismes gouvernementaux de manière proactive concernant les plans de partenariat pour soutenir la numérisation des clients mal desservis	H
5	Les gouvernements devraient proposer une orientation d'écosystème sur le rôle des postes dans l'inclusion financière nationale	Les gouvernements peuvent souhaiter discuter et promouvoir le rôle national important des postes pour faire progresser l'inclusion financière	H	Communiquer clairement aux acteurs de l'écosystème des SFN les avantages à inclure les postes comme partenaires de solutions de SFN dans la fourniture, l'acquisition et l'entretien de telles solutions, avec un accent mis sur les zones rurales isolées dotées d'une couverture postale élevée	H
6	Inclure les postes dans le dialogue de l'écosystème sur l'inclusion financière	Les gouvernements peuvent souhaiter inclure les postes comme membres des tables rondes nationales sur l'inclusion financière	M	Inclure les postes dans les commissions nationales pour l'inclusion financière afin d'étendre la visibilité et les SFN, la collaboration à l'éducation financière et les perspectives de participation des clients mal desservis	H
7	Les gouvernements devraient encourager les régulateurs à faire évoluer les dispositions postales relatives aux SFN	Les gouvernements peuvent encourager les régulateurs à soutenir les dispositions postales relatives aux SFN qui permettent la diversification des produits dans ce domaine afin de faire progresser l'inclusion financière	H	Inclure les postes dans les extensions des solutions de SFN pour l'inclusion financière et encourager les régulateurs et les décideurs politiques à développer des règles postales pour intégrer efficacement les clients mal desservis	H
8	Parrainer des programmes d'éducation et d'alphabétisation financières en utilisant les postes comme plates-formes	La poste est une excellente plate-forme pour les dispositions G2C en matière d'éducation financière	H	Lancer le dialogue avec les postes pour qu'elles deviennent les plates-formes nationales pour l'éducation des clients mal desservis vis-à-vis des campagnes et programmes d'éducation financière parrainés par les gouvernements et alignés sur l'écosystème	M

N°	Enseignement tiré	Résumé des enseignements tirés	Incidence H-M-B	Adoption de recommandations	Facilité d'adoption H-M-B
9	Les gouvernements devraient promouvoir la participation des postes aux partenariats entre gouvernements et secteur privé en matière de SFN	Les gouvernements peuvent souhaiter promouvoir l'utilisation des capacités postales dans le domaine des SFN dans des partenariats entre secteur privé et gouvernements	H	Promouvoir le rôle des postes dans la fourniture possible de services et produits relevant des SFN dans le cadre du soutien potentiel des gouvernements au secteur privé pour promouvoir le rôle des postes dans la prestation de services pour les clients mal desservis	M
10	Promouvoir des modèles postaux intermédiaires dans le domaine des SFN permet aux gouvernements d'investir dans leurs objectifs d'inclusion financière	Les gouvernements peuvent encourager l'utilisation des engagements postaux intermédiaires en matière de SFN dans les partenariats de l'écosystème	H	Encourager l'écosystème à s'engager avec les postes pour former des partenariats dans le domaine des SFN et donner une orientation sur les avantages des objectifs d'inclusion financière	H
11	Étendre les services G2C par le biais des postes pour mieux atteindre les clients mal desservis	Les capacités des postes en matière de SFN permettent à celles-ci d'offrir une large gamme de services administratifs G2C	H	Donner une orientation aux organismes gouvernementaux sur l'établissement de partenariats avec les postes afin d'offrir des services administratifs aux citoyens pour une large gamme de paiements ainsi que des services gouvernementaux d'enregistrement, d'inscription et de maintenance	H
12	Le soutien des gouvernements aux capacités des postes dans le domaine des SFN assure la résilience et l'autonomie économiques des clients mal desservis	Le soutien des gouvernements aux solutions postales dans le domaine des SFN assure la résilience économique et l'autonomie numérique et améliore les moyens de subsistance des clients mal desservis	H	Encourager les organismes gouvernementaux, les régulateurs et les acteurs de l'écosystème à s'associer aux postes afin de diversifier les solutions des postes en matière de SFN en proposant des choix plus nombreux et meilleurs aux clients mal desservis pour améliorer leurs moyens de subsistance, accroître leur résilience et améliorer leur autonomie économique	H

Enseignements tirés par le secteur privé et adoption de recommandations

Résumé des enseignements tirés par le secteur privé, incidences projetées, adoption de recommandations et facilité d'adoption estimée

N°	Enseignement tiré	Résumé des enseignements tirés	Incidence H-M-B	Adoption de recommandations	Facilité d'adoption H-M-B
1	Une sensibilisation et une orientation améliorées de la part des gouvernements et des régulateurs sont nécessaires quant au rôle des postes pour répondre aux priorités nationales	Le secteur privé peut bénéficier d'une orientation plus claire de la part des autorités (régulateurs et gouvernements) sur le rôle proposé des postes pour répondre aux défis de l'inclusion financière	H	Demander une clarification aux postes, aux régulateurs et aux gouvernements durant les tables rondes nationales sur l'inclusion financière pour confirmer les attentes sur le rôle important des postes dans la réalisation nationale de l'inclusion financière	M

N°	Enseignement tiré	Résumé des enseignements tirés	Incidence H-M-B	Adoption de recommandations	Facilité d'adoption H-M-B
2	Un meilleur alignement avec les postes donne de meilleures informations sur la clientèle postale	Des alignements plus forts avec les postes sur les solutions de SFN offrent au secteur privé des informations de meilleure qualité et de plus grande valeur sur la clientèle mal desservie	H	S'engager avec les postes pour mieux comprendre les besoins des clients postaux en matière de SFN afin de faire progresser la collaboration et obtenir des informations sur la clientèle pour appuyer les développements et extensions des solutions de SFN	M
3	Une meilleure compréhension de la proposition de valeur des postes pour les SFN est nécessaire pour le secteur privé	Le secteur privé nécessite une meilleure compréhension de la proposition de valeur complète des postes pour les SFN afin de mieux apprécier la valeur des partenariats avec les postes pour les divers partenaires (secteur privé, écosystème, postes, régulateurs et gouvernements)	H	Demander une illustration claire de la proposition de valeur des postes et son incidence possible sur les buts nationaux, avec l'impact envisagé sur chaque partenaire, afin de mieux apprécier les propositions de valeur des postes, qui peuvent être sous-estimées	H
4	Les besoins des postes dans le domaine des SFN ne sont pas des obstacles péculiaires mais des possibilités pour produire de nouvelles recettes	Le secteur privé peut percevoir les besoins des postes en matière de SFN comme des obstacles péculiaires plutôt que comme des possibilités d'étendre les solutions de SFN pour produire de nouvelles recettes	M	Évaluer le rôle des postes pour offrir des solutions de SFN, traiter les économies de coûts et acquérir de nouveaux clients afin d'évaluer efficacement les avantages en termes de coûts	L
5	Un accès plus rapide aux règles habilitantes des postes dans le domaine des SFN peut promouvoir les partenariats et la collaboration	Déployer rapidement les règles habilitantes en matière de SFN peut inciter et encourager les partenariats entre le secteur privé et les postes en vue d'accéder aux nouveaux segments de marché avec de nouvelles solutions de SFN	H	Envisager la valeur représentée par l'accès aux dispositions réglementaires en matière de SFN prévues par les postes, à la fois rapides et habilitantes, en vue de créer de nouvelles opportunités pour développer de nouvelles solutions de SFN pour l'écosystème et de tirer parti de la base de clientèle postale, de potentielles extensions de solutions de SFN et de la production de recettes	M
6	Le secteur privé est un catalyseur pour la transformation des postes dans le domaine des SFN et revêt une grande valeur pour les plans du secteur privé	Le secteur privé est un facilitateur essentiel de la transformation des postes et du transfert de connaissance dans le domaine des SFN	H	S'associer aux postes pour respecter les engagements pris en matière d'évaluation de la préparation aux SFN postaux, faire progresser les enseignements tirés des SFN postaux et développer une solution novatrice ainsi que des modèles d'éducation financière. Tout cela fera progresser le transfert de connaissances postales, améliorera l'efficacité des SFN postaux et aidera à produire de meilleures recettes et des économies d'échelle	M
7	Les partenariats des postes dans le domaine des SFN réduisent les coûts de traitement du secteur privé et produisent des recettes	Les modèles d'engagement et de partenariats avec les postes en matière de SFN génèrent des économies de coûts pour les SFN et des recettes pour le secteur privé	H	Évaluer la réduction du coût unitaire par la collaboration postale en matière de SFN, l'accès potentiel à une clientèle élargie et des possibilités d'amélioration des recettes	M

N°	Enseignement tiré	Résumé des enseignements tirés	Incidence H-M-B	Adoption de recommandations	Facilité d'adoption H-M-B
8	Accroître les collaborations avec l'UPU pour connaître les besoins de la clientèle postale et obtenir des connaissances sur celle-ci	L'engagement du secteur privé avec l'UPU apporte des informations sur les niveaux de préparation des postes aux SFN, sur les réglementations en la matière et sur les opportunités potentielles d'engagement en matière de SFN	H	Accéder aux connaissances postales sur les niveaux de préparation, les dispositions réglementaires et les besoins des clients mal desservis en exploitant les connaissances et les expériences en matière de SFN des Pays-membres de l'UPU	H
9	Les partenariats avec les postes dans le domaine des SFN apportent de la pertinence et de la visibilité pour le secteur privé au niveau national	Les partenariats du secteur privé avec les postes facilitent les solutions de déploiement des SFN, la pertinence au niveau national et la distribution sur le dernier kilomètre	H	Évaluer l'image de marque et la visibilité nationale en s'associant aux postes afin d'accéder à de nouveaux clients postaux et ainsi de créer de nouvelles possibilités de recettes	M
10	Le secteur privé est mieux adapté pour répondre aux besoins des clients postaux	Le secteur privé peut ajuster plus finement les solutions de SFN pour répondre aux besoins de la clientèle postale mal desservie en appliquant des réglementations en matière de SFN	M	Impliquer les clients appelle des capacités d'évaluation afin de définir des solutions de SFN pertinentes qui peuvent faire progresser l'inclusion numérique des clients tout en générant d'importantes recettes	M

Enseignements tirés par les prestataires de l'écosystème et adoption de recommandations

Résumé des enseignements tirés par les prestataires de l'écosystème, incidences projetées, adoption de recommandations et facilité d'adoption estimée

N°	Enseignement tiré	Résumé des enseignements tirés	Incidence H-M-B	Adoption de recommandations	Facilité d'adoption H-M-B
1	Meilleurs alignement et visibilité nécessaires quant au rôle national des postes dans l'écosystème	Les acteurs de l'écosystème ont besoin de meilleures orientations sur le rôle des postes dans la facilitation nationale de l'inclusion financière	H	Discuter, clarifier et confirmer le rôle des postes dans la progression des buts nationaux d'inclusion financière par le biais d'un dialogue avec les postes, les régulateurs, les gouvernements et d'autres partenaires de l'écosystème	M
2	Mieux promouvoir le potentiel des partenariats avec les postes dans le domaine des SFN parmi les acteurs de l'écosystème	Les acteurs de l'écosystème peuvent souhaiter accroître la sensibilisation et inclure les capacités de partenariats avec les postes en matière de SFN pour répondre aux priorités nationales d'inclusion financière	H	Définir le rôle facilitateur des SFN pour les postes par la collaboration avec divers partenaires. Proposer et valider les actions nécessaires sur la façon de mieux activer le rôle des postes dans l'écosystème pour le déploiement et l'expansion des solutions de SFN	M

N°	Enseignement tiré	Résumé des enseignements tirés	Incidence H-M-B	Adoption de recommandations	Facilité d'adoption H-M-B
3	Former un comité d'inclusion national visant à intégrer les postes et les partenaires de l'écosystème	Possibilité de créer un organe sur l'inclusion financière pour les acteurs nationaux pour y intégrer les postes et développer les opportunités de collaboration avec ces dernières	H	Proposer l'inclusion des postes dans le dialogue national sur la résolution des priorités nationales en matière d'inclusion. Définir les failles de l'écosystème dans la prestation de services et comment les partenariats avec les postes peut aider à combler les failles dans la prestation de solutions de SFN	M
4	Mieux illustrer et comprendre la proposition de valeur des postes pour les SFN nécessaire pour l'écosystème	Les acteurs pourraient tirer profit d'orientations plus claires sur la potentielle capacité de la proposition de valeur postale en matière de SFN pour combler les lacunes de couverture	M	Demander que les postes fournissent une explication et une documentation sur la proposition de valeur pour les SFN afin de mieux comprendre les possibilités de collaboration potentielles entre les acteurs de l'écosystème et les postes	L
5	Mieux tirer profit des modèles de collaboration avec les postes en matière de SFN des acteurs de l'écosystème	Possibilités de mieux exploiter divers modèles de partenariats postaux en matière de SFN pour apporter des solutions par le biais des postes	H	Élargir le dialogue avec les postes sur l'applicabilité de modèles de partenariats postaux en matière de SFN pour inclure la définition des possibilités de collaboration	L
6	Les partenariats postaux de l'écosystème des SFN consolident le rôle et la capacité des postes	Les partenariats de l'écosystème des SFN avec les postes peuvent créer des possibilités de coinvestissement dans l'amélioration des capacités postales en matière de SFN afin de mieux servir la clientèle	H	Explorer des solutions postales qui atteignent et incluent les clients mal desservis par le biais de partenariats pour investir dans les postes en tant que partenaires stratégiques de facilitation. Cela permettra d'étendre les produits, de générer des recettes et de soutenir les buts nationaux d'inclusion financière	L
7	Des mesures réglementaires incitatives favorables en matière de SFN pour l'écosystème peuvent soutenir les partenariats avec les postes dans le domaine des SFN	Les incitations gouvernementales et favorables aux réglementations en matière de SFN peuvent promouvoir les partenariats de l'écosystème des SFN avec les postes pour accéder à des dispositions réglementaires plus favorables en matière de SFN postaux	H	Explorer les possibilité de partenariats avec les postes et d'accès à des dispositions réglementaires favorables en matière de SFN qui peuvent accélérer l'accès à des opportunités de marché pour lancer de nouvelles solutions de SFN destinées aux clients mal desservis via les postes	M
8	Déployer des campagnes d'éducation financière alignées sur les écosystèmes nationaux par le biais des postes	Il peut exister des possibilités de développer des plans éducateurs nationaux collectifs pour l'écosystème des SFN utilisant les postes comme des plates-formes pour l'éducation financière nationale sous la supervision des banques centrales	M	Lancer des initiatives d'éducation financière pour engager les postes en tant que plates-formes proposant des programmes et campagnes d'éducation de la clientèle en vue de développer les connaissances sur les SFN et de soutenir l'inclusion financière. Les postes peuvent le faire seules ou en collaboration avec des partenaires de l'écosystème en partageant les coûts	M

N°	Enseignement tiré	Résumé des enseignements tirés	Incidence H-M-B	Adoption de recommandations	Facilité d'adoption H-M-B
9	Fixer des objectifs d'écosystème pour les clients postaux peut aboutir à l'établissement de plates-formes de partenariats postaux	L'établissement d'objectifs collectifs nationaux pour l'écosystème des SFN pour inclure dans le numérique la clientèle mal desservie par le biais des postes peut faire progresser l'inclusion financière	H	Discuter des objectifs de clientèle postale mal desservie que les acteurs de l'écosystème devraient influencer Définir des modèles de partenariats dans le domaine des SFN pour collaborer avec les postes	L
10	Améliorer l'alignement et la coordination au sein de l'écosystème pour définir des possibilités en matière de SFN postaux	Des partenariats plus diversifiés de l'écosystème avec les postes dans les domaines des paiements numériques, du crédit, de l'épargne et de l'assurance font progresser les efforts en matière d'inclusion financière	M	Discuter des besoins en SFN de l'écosystème et de la façon dont la collaboration en matière de SFN avec les postes peut répondre à ces besoins tout en améliorant l'accès numérique pour les clients mal desservis	L

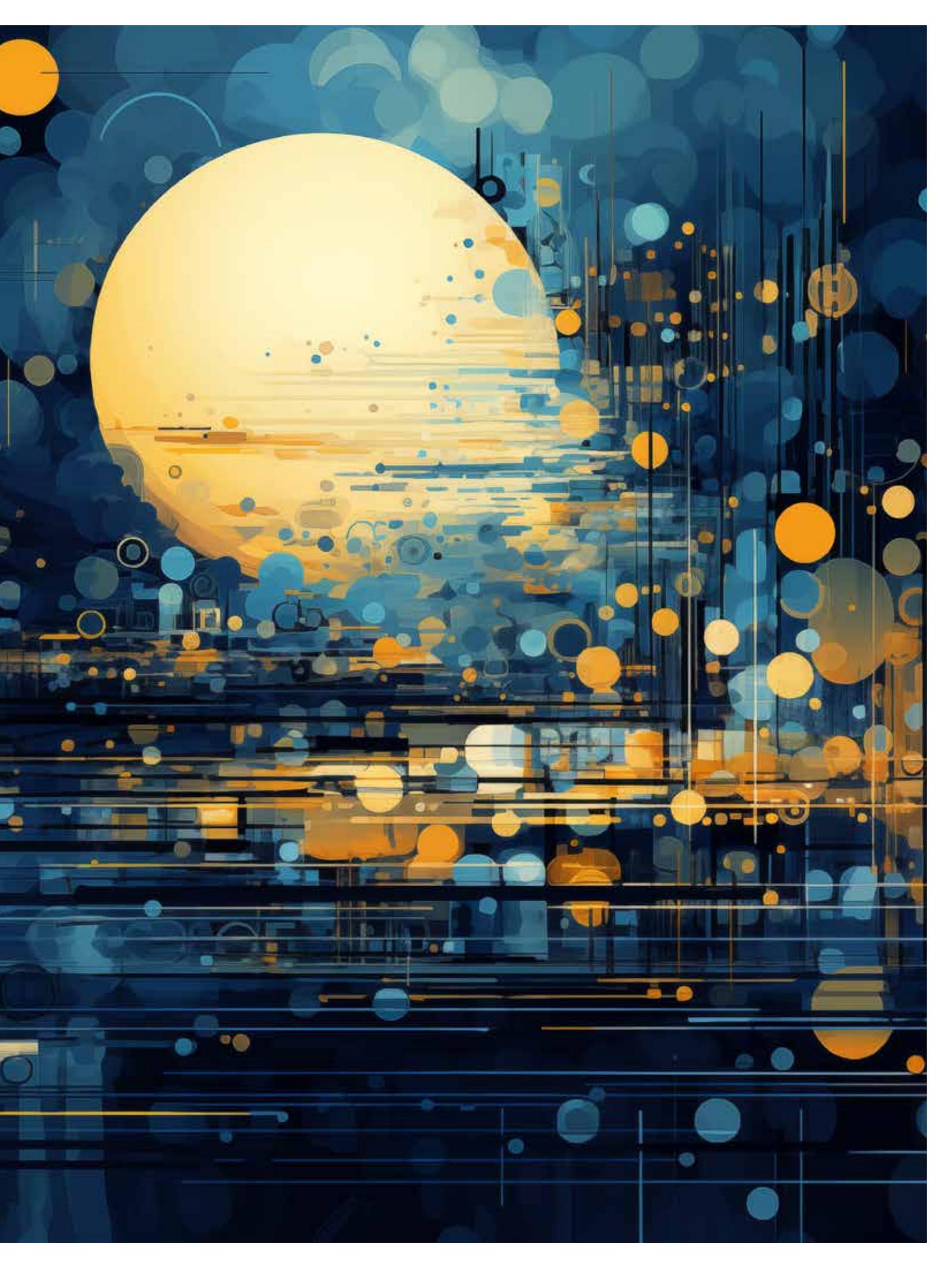
Enseignements tirés par l'UPU et adoption de recommandations

Résumé des enseignements tirés par l'UPU, incidences projetées, adoption de recommandations et facilité d'adoption estimée

N°	Enseignement tiré	Résumé des enseignements tirés	Incidence H-M-B	Adoption de recommandations	Facilité d'adoption H-M-B
1	Les opérateurs désignés sont encouragés à contacter rapidement l'UPU concernant leurs plans en matière de SFN	Un engagement précoce des opérateurs désignés avec l'UPU concernant les plans en matière de SFN permet de donner aux postes des conseils pertinents dans le domaine des SFN	H	Contactez d'abord l'équipe des services financiers postaux de l'UPU pour organiser une réunion visant à examiner l'évaluation des SFN à propos des plans en matière de SFN afin de profiter de modèles postaux mondiaux pour des SFN réussis	H
2	Les évaluations de stratégies sont mieux accompagnées par des plans de déploiement immédiat	La combinaison d'engagements stratégiques postaux en matière de SFN et de plans de déploiement immédiat garantit un impact meilleur et plus opportun des SFN. Des projets stratégiques sans plans de déploiement immédiat risquent de retarder leur déploiement et de leur faire perdre leur pertinence	H	Veiller à ce que les projets de recherche et de développement de stratégies en matière de SFN incluent des plans de déploiement de SFN spécifiques et réalisables avec un calendrier de déploiement clair et l'allocation budgétaire demandée	M
3	Un soutien de l'UPU sous forme de conseils en SFN peut apporter des renseignements précieux sur les SFN	Les engagements consultatifs de l'UPU avec les opérateurs désignés peut fournir des informations sur les stratégies bénéfiques en matière de SFN et sur les structures de partenariat rentables	M	S'engager avec l'équipe des services financiers postaux de l'UPU après la phase de définition de projet dans le domaine des SFN pour avoir accès à des renseignements postaux mondiaux en matière de SFN sur la segmentation des clients, les concepts de solutions de SFN, les modèles de partenariats, l'éducation financière, le renforcement des capacités et l'activation des SFN	H

N°	Enseignement tiré	Résumé des enseignements tirés	Incidence H-M-B	Adoption de recommandations	Facilité d'adoption H-M-B
4	Participer aux programmes de l'UPU sur les SFN pour faire progresser les niveaux de préparation aux SFN postaux	La création des programmes de l'UPU sur les SFN permet d'obtenir un financement de départ extrabudgétaire essentiel pour lancer les initiatives postales en matière de SFN	M	Participer activement aux initiatives et programmes annoncés de l'UPU sur les SFN pour bénéficier d'évaluations en temps réel de la préparation en matière de SFN et pour avoir accès à un financement de départ potentiel pour lancer ou améliorer les capacités postales en matière de SFN	H
5	Le programme de l'UPU sur les SFN est une occasion pour l'évaluation des règles postales en matière de SFN	Le programme de l'UPU vise à aligner les plans pour les SFN postaux sur les orientations des régulateurs et à définir les lacunes réglementaires en matière de SFN postaux	H	Participer aux programmes de l'UPU sur les SFN pour évaluer les incidences et l'efficacité des règles postales actuelles en matière de SFN conformément aux plans postaux sur les SFN ainsi que pour s'engager avec les régulateurs dans le dialogue important sur les besoins réglementaires des postes	H
6	Choisir et employer le bon modèle de collaboration dans le cadre des SFN en travaillant avec l'UPU	Les programmes de l'UPU encouragent l'exploitation des bons modèles de collaboration dans le cadre des SFN afin de faire progresser l'inclusion numérique et financière	H	S'engager avec l'équipe des services financiers postaux de l'UPU pour évaluer les modèles de collaboration en matière de SFN et convenir des plus adaptés conformément aux orientations réglementaires postales ainsi qu'aux niveaux technique et de connaissances en matière de SFN	H
7	Tirer parti des enseignements tirés de l'UPU sur les SFN et contribuer aux pratiques exemplaires en matière de SFN	Les programmes de l'UPU sur les SFN se sont appuyés sur les meilleures pratiques postales mondiales en matière de SFN afin d'améliorer le déploiement des SFN ainsi que les conditions économiques des clients et des partenariats	M	Participer aux programmes et initiatives de l'UPU sur les SFN pour garantir que les voix postales sont entendues quant aux besoins locaux en SFN et pour collaborer sur des solutions potentielles, tout en contribuant à consolider les connaissances sur les SFN	M
8	Le programme de l'UPU sur les SFN met en avant l'éducation financière et le renforcement des capacités financières des clients	Le programme de l'UPU sur les SFN a mis en particulier l'accent sur les dispositions relatives à l'éducation financière et au renforcement des capacités financières dans chaque projet postal en matière de SFN	H	Collaborer avec l'équipe des services financiers postaux de l'UPU pour accéder aux programmes réussis d'éducation financière et de renforcement des capacités financières et aux modèles déployés afin d'améliorer vos plans d'éducation en matière de SFN, que l'UPU promeut comme étant indispensables au succès du programme sur les SFN	H

N°	Enseignement tiré	Résumé des enseignements tirés	Incidence H-M-B	Adoption de recommandations	Facilité d'adoption H-M-B
9	Les partenariats externes de l'UPU sont essentiels à la progression du réseau des SFN	Le programme de l'UPU sur les SFN a permis la mise en œuvre des programmes de recherche, de plaidoyer et d'assistance technique pour les SFN	H	L'UPU continuera d'évaluer les programmes de partenariats avec le secteur privé potentiels pouvant améliorer les SFN et l'inclusion financière et offrir l'accès numérique aux clients postaux dans les domaines des paiements, de l'épargne, de l'assurance et du crédit	M
10	Les programmes de l'UPU soutiennent la collaboration au sein du réseau	Le programme de l'UPU a encouragé et facilité le partage des enseignements tirés et des meilleures pratiques dans le domaine des modèles d'exploitation des SFN dans le réseau de l'UPU	H	Partager vos défis et opportunités en matière de SFN avec l'UPU pour bénéficier des connaissances de l'organisation sur la façon dont les autres marchés postaux ont traité et surmonté des obstacles similaires concernant les SFN. Cela facilitera aussi les dialogues entre pays	M
11	La gouvernance du programme de l'UPU s'est axée sur des résultats exploitables et mesurables	La structure du programme de l'UPU pour la gouvernance des projets a permis d'obtenir des résultats et des incidences exploitables et mesurables	H	Participer aux programmes de l'UPU sur les SFN pour améliorer les incidences des SFN au moyen de la gouvernance de projet de l'UPU et de livrables mesurables dans les domaines de la conception de solutions de SFN, de l'interface technique, de l'éducation financière, du renforcement des capacités et de l'activation du marketing	H
12	Le programme de l'UPU s'est concentré sur les besoins en SFN des clients postaux	Les projets de l'UPU sur les SFN ont encouragé la diversification de l'accès aux SFN et l'élargissement des choix d'accès aux SFN pour les MPME, les femmes, les petits exploitants agricoles et les jeunes	H	Faciliter la collaboration avec l'UPU pour évaluer le rôle des postes dans l'élaboration de solutions de SFN pertinentes pour les clients mal desservis en diversifiant les offres en SFN dans les domaines des paiements numériques, de l'épargne, du crédit et de l'assurance	H



CONCLUSION

INCIDENCES SOCIÉTALES IMPORTANTES DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES POSTES EN MATIÈRE DE SFN POUR DÉVELOPPER L'INCLUSION FINANCIÈRE

Les 665 000 bureaux de poste à travers le monde sont connectés aux clients mal desservis potentiels et importants dans chaque Pays-membre de l'UPU.

Une fois qu'ils sont numériquement autonomes, ces clients auront de bien meilleures possibilités pour accéder aux solutions de paiement numérique, d'épargne, d'assurance et de crédit pour la microfinance. Les clients postaux mal desservis auront accès aux capacités pertinentes du secteur financier dans leurs communautés, taillées sur mesure à leurs besoins et facilitées par les postes. Cela aidera à bâtir leur confiance et à encourager leur participation numérique.

La participation des clients mal desservis dans les écosystèmes numériques financiers par le biais des postes et d'autres points d'accès aux écosystèmes constitue un droit fondamental ainsi qu'une responsabilité et une exigence que les gouvernements et les acteurs de l'écosystème élargi doivent tous s'efforcer de respecter. **L'accès au système financier améliore significativement les moyens de subsistance, la résilience, l'autonomisation économique, l'éducation numérique et la diversification de l'équité financière des clients mal desservis, particulièrement dans le cas des femmes, des MPME, des jeunes et des fermiers.**

Les capacités des postes en matière de SFN élargiront l'accès numérique pour les personnes mal desservies, ce qui réduira directement la dépendance à l'argent liquide. L'utilisation **d'argent liquide continue d'exclure des clients** du système financier et a des incidences négatives multiples en termes de coûts pour le produit intérieur brut, avec les diverses difficultés associées à la transparence, au contrôle, à la gestion, au transport, au réapprovisionnement, à la sécurité et au stockage. **Les solutions et capacités en matière de SFN offrent des choix numériques plus nombreux et meilleurs qui accroissent l'autonomie économique des clients mal desservis** tout en contribuant à réduire leur dépendance vis-à-vis de la sécurité sociale nationale. Elles contribuent à l'éducation financière en rendant les citoyens plus informés et elles permettent de grandes économies en remplaçant le traitement manuel intensif des transactions. Enfin, elles améliorent la vitesse, l'efficacité et la transparence et promeuvent l'innovation et la concurrence saine pour créer de nouvelles possibilités de partenariats numériques avec les postes. Les capacités en matière de SFN font progresser l'inclusion financière et les choix d'accès numérique pour les clients mal desservis dans les domaines des paiements numériques, du crédit, de l'épargne, de l'assurance et de la chaîne logistique numérique par le biais de places de marché électroniques. **L'accès aux SFN postaux améliore la participation des citoyens au secteur financier et à l'économie.**

TABLEAU DE BORD DES ÉLÉMENTS DE BASE DES SFN POSTAUX

Principales exigences pour faire progresser l'inclusion financières dans les réseaux postaux

Les enseignements tirés des collaborations mises en place dans le cadre du programme FITAF de l'UPU, les expériences découlant des évaluations, la facilitation et le déploiement des différentes stratégies en matière de SFN, et les projets d'assistance technique pourraient être résumés dans le tableau de bord des éléments de base des SFN postaux ci-dessous. **Le tableau de bord tient compte des attributs clés qui peuvent faciliter l'initiation, l'activation et le déploiement effectifs du programme des SFN des postes en soutien aux buts nationaux associés à l'inclusion financière; il les classe par ordre de priorité.**

Il est important de souligner que la réussite de la concrétisation des aspirations des postes en matière de SFN et d'inclusion financière et des résultats stratégiques associés dans le cadre du **tableau de bord des éléments de base des SFN postaux ci-après** dépendra fortement des niveaux d'autonomie, de collaboration et de leadership que les postes nationales souhaitent atteindre pour définir et confirmer leur rôle dans la réalisation des priorités nationales pour l'inclusion financière. **L'utilisation des autoévaluations du tableau de bord des éléments de base des SFN postaux est recommandée pour définir les niveaux de préparation des postes en matière de SFN.**

Tableau de bord des éléments de base des SFN postaux

Feuille de route du tableau de bord des éléments de base des SFN postaux

	Élément du tableau de bord	Résultats et livrables stratégiques ambitieux	Niveau de priorité
1	Alignement national sur le rôle des postes	Plans postaux intégrés et alignement sur le rôle des postes dans l'écosystème financier	H
2	Régulation postale adaptée	Dialogue postal avec les régulateurs et les dirigeants politiques sur l'efficacité des dispositions réglementaires existantes pour les postes pour permettre à celles-ci de soutenir les priorités nationales pour l'inclusion financière	H
3	Intérêt pour les clients postaux	Cibler les femmes, les MPME, les petits exploitants agricoles, les jeunes, les personnes âgées, les réfugiés, d'autres catégories. Définir les objectifs d'inclusion en matière de SFN	H
4	Programme d'accès aux SFN postaux	Élaborer des programmes SFN adaptés pour les clients postaux mal desservis portant sur les paiements, l'épargne, la microfinance, l'assurance et les places de marché en ligne	M

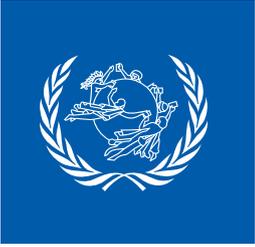
	Élément du tableau de bord	Résultats et livrables stratégiques ambitieux	Niveau de priorité
5	Modèle de participation des postes en matière de SFN	Employer le modèle de participation postale le plus adapté et rentable comme prestataire intermédiaire de services, soit un prestataire de services sous marque commune, un prestataire de services sous licence ou un prestataire de services néobancaires sous licence	H
6	Financement d'amorçage pour les SFN postaux	Trouver et sécuriser un financement pour le programme des SFN en vue d'effectuer des recherches, des analyses, une conception des SFN et des intégrations techniques	M
7	Produits et solutions en matière de SFN postaux	Définir et déployer les produits et solutions en matière de SFN pour cibler les clients en mettant l'accent sur des solutions mobiles	H
8	Technologies et plates-formes en matière de SFN postaux	Adopter des capacités et fonctionnalités technologiques innovantes en matière de SFN qui sont adaptables, évolutives par nature et rentables	M
9	Expertise et ressources en matière de SFN postaux	Bâtir et développer une expertise et des ressources internes en matière de SFN postaux pour informer et orienter les SFN postaux et les futurs partenariats fiables nécessaires en matière de SFN	H
10	Renforcement des capacités des postes	Établir des plans de renforcement des capacités du personnel en matière de SFN pour appuyer la transformation postale dans ce domaine	M
11	Éducation financière postale	Établir des programmes d'alphabétisation et d'éducation financière liés à la stratégie de transformation numérique des postes et à des solutions particulières de SFN déployées	H
12	Activation et marketing postaux	Établir des partenariats et des programmes marketing adaptés pour communiquer efficacement les avantages et les valeurs des solutions de SFN pour acquérir et activer des utilisateurs de ces solutions	H
13	Programmes d'incitation à l'utilisation postale	Intégrer les avantages et les mesures incitatives à valeur ajoutée pour les clients afin de modifier leurs mauvaises habitudes d'utilisation et les pousser vers le numérique	M
14	Objectifs postaux et évaluation des incidences	Suivre les progrès pour parvenir à définir des objectifs d'inclusion de la clientèle dans le domaine des SFN postaux et suivre leurs incidences	M
15	Meilleures pratiques des postes et partage	Qualifier et réadapter les meilleures pratiques employées et les partager avec les acteurs de l'écosystème	H
16	Intégration dans l'écosystème financier	Établir une communication postale active visible sur les contributions des postes en matière de SFN au priorités nationales afin d'accélérer et d'appuyer d'autres partenariats	H
17	Validation des dispositions réglementaires	Réviser régulièrement les règles postales concernant les SFN afin de garantir une efficacité et une pertinence optimales dans le soutien au rôle des postes dans le domaine des SFN	H
18	Investissements postaux dans les SFN	Assurer les bons investissements dans les SFN pour soutenir le rôle des postes dans la progression des priorités nationales pour l'inclusion financière	M

PERSPECTIVES D'AVENIR

Les enseignements tirés du programme FITAF, ainsi que les collaborations établies à titre individuel dans le cadre du projet du FITAF avec les Pays-membres de l'UPU y participant, ont donné des informations importantes et pertinentes sur les meilleures façons d'employer les capacités des postes en matière de SFN pour appuyer les priorités nationales pour l'inclusion financière. Ces enseignements et informations varient en fonction des niveaux de préparation des postes, documentent les différents modèles de participation des postes aux SFN et les diverses options concernant la prestation des SFN et accordent une attention particulière au rôle des partenaires clés. Les cadres nationaux pour l'inclusion financière pourraient avoir de plus grandes incidences grâce à une collaboration des acteurs de l'écosystème avec les postes – avec lesquelles les communautés mal desservies ont des affinités – en établissant des dispositions réglementaires postales habilitantes, en introduisant des offres numériques diversifiées adaptées ainsi qu'en réalisant la force de l'éducation et du renforcement des capacités des communautés. Par le biais d'un partenariat avec l'écosystème élargi sur des buts nationaux communs pour l'inclusion financière, des progrès substantiels pourraient être réalisés dans la numérisation et l'inclusion financière des clients mal desservis.

La marche à suivre nécessite de tirer parti des enseignements tirés du FITAF et de continuer à développer la collaboration pour mettre en place de nouveaux programmes de partenariats public-privé. D'autres priorités devraient mettre l'accent sur la poursuite de l'inclusion numérique des clients mal desservis dans le système financier, la fourniture à la clientèle de possibilités d'accès toujours plus nombreuses et meilleures en matière de paiements, d'épargne, de micro-crédit et d'assurance ainsi que l'amélioration des capacités, du transfert de connaissances et des innovations dans le domaine des SFN postaux. Les postes doivent continuer à s'efforcer d'établir et de confirmer leur rôle important dans la concrétisation des priorités nationales pour l'inclusion financière tout en promouvant le besoin d'établir des collaborations avec l'écosystème pour appuyer l'inclusion financière et les objectifs de développement durable des Nations Unies.





UNION POSTALE UNIVERSELLE

Bureau international
Weltpoststrasse 4
3015 BERNE
SUISSE

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