

Principes directeurs de la réforme des services financiers postaux

- Origine et historique des services financiers postaux
- Scénario international
- Pratiques exemplaires



Union postale universelle

Principes directeurs de la réforme des services financiers postaux

- Origine et historique des services financiers postaux
- Scénario international
- Pratiques exemplaires



Union postale universelle

© Bureau international de l'Union postale universelle
Weltpoststrasse 4
BERNE (SUISSE)

Tous droits de reproduction réservés

Avertissement

Les observations, interprétations et conclusions exprimées dans ce document n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement la position officielle de l'Union postale universelle.

Droits et autorisations

Tous droits réservés. Aucune partie du présent document ne peut être reproduite ni transmise sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, l'enregistrement ou l'introduction dans tout système de support d'information ou de recherche documentaire, sans l'autorisation écrite préalable du Bureau international de l'UPU. Le Bureau international de l'UPU encourage la diffusion de ses travaux et donne normalement cette autorisation dans les meilleurs délais.

Les demandes d'autorisation de photocopie et de réimpression sont à adresser, en précisant toutes les informations, au Chef du programme «Services financiers postaux», Bureau international de l'UPU, Case postale, 3000 BERNE 15, SUISSE; courrier électronique: sg.nanba@upu.int.

Toutes les autres demandes concernant les droits et les licences, y compris les droits dérivés, doivent être adressées au Directeur des opérations et de la technologie.

Cette publication a été préparée par M. Hans Boon, expert de haut niveau de la banque postale des Pays-Bas, en collaboration avec le responsable du bureau de contact de la banque postale allemande et le programme «Services financiers postaux» du Bureau international de l'UPU.

Résumé

Dans de nombreux pays, les bureaux de poste jouent un rôle actif dans la fourniture des services financiers de base à toutes les couches de la population, y compris les habitants des communautés rurales, les personnes âgées, les femmes et les personnes à bas revenu. Les bureaux de poste favorisent la mise en commun de la petite épargne et le traitement efficace de gros volumes de paiements de faible valeur. Ce document renseigne sur l'origine et l'historique des services financiers postaux, présente un aperçu global des tendances et des évolutions et identifie les pratiques mises en œuvre en vue de réformer et de moderniser les services financiers postaux. Il fait ressortir certaines idées et certains modèles institutionnels, qui pourront être pris en considération dans le cadre de la réforme des services financiers postaux.

Mots clés

Services financiers postaux, bureaux de poste, banques postales, chèques postaux, épargne postale, accès aux services financiers à des conditions abordables, développement viable du secteur postal, système de rémunération, démarche de projet, partenariat.

Auteur

Hans P. Boon est Vice-Président de Postbank (ING), Pays-Bas, et dirige l'unité consultative des finances postales internationales. Il a beaucoup travaillé avec l'UPU, la Banque mondiale, la Société financière internationale, l'Union européenne et le Gouvernement des Pays-Bas.

Depuis 1996, M. Boon représente les Pays-Bas au sein de l'Equipe de projet «Services financiers postaux» de l'UPU. Il fait également partie de la plate-forme de communication relevant du Ministère des affaires économiques des Pays-Bas.



Avant-propos de M. Thomas E. Leavey Directeur général du Bureau international de l'Union postale universelle



Les postes offrent des services de communication, des services d'information et des services financiers dans plus de 160 pays. Dans certains cas, elles jouent un rôle crucial en fournissant un accès aux services financiers de base sur tout le territoire et contribuent au développement économique national, grâce à la mobilisation de l'épargne et à des services de virements (internationaux) efficaces. Dans plusieurs de ces pays, les services financiers postaux sont confrontés à la concurrence des banques commerciales et des autres (micro-)institutions financières. Les services financiers représentent une part importante des recettes postales et contribuent sensiblement à garantir la viabilité économique du réseau postal.

Plus de cent pays dans le monde ont l'intention d'introduire dans les bureaux de poste une large gamme de prestations financières ou de moderniser ce secteur d'activité. La réforme des services financiers postaux suscite un intérêt toujours plus grand auprès des gouvernements, des postes et des banques (centrales). Bon nombre de ces acteurs se montrent attirés par les éventuels avantages d'une réforme des services financiers postaux. Une telle réforme demande souvent que de nombreuses questions, sur les plans réglementaire, institutionnel, légal, commercial, organisationnel et technologique, soient abordées. La réforme des services financiers postaux implique un processus de prise de décisions en toute connaissance de cause.

La publication d'un document traitant des principes directeurs de la réforme des services financiers postaux a été demandée à l'unanimité lors du Débat élargi sur les services financiers postaux durant le XXII^e Congrès de l'UPU, tenu à Beijing en 1999. Le Débat a montré l'existence chez les opérateurs postaux d'un intérêt grandissant pour la recherche de solutions viables visant à redynamiser les services financiers postaux existants et à accélérer la mise en œuvre de nouveaux services financiers postaux modernes. La diversité des thèmes et des cas présentés pendant le Débat a également démontré que le succès de la réforme des services financiers postaux ne répond pas à une recette unique.

Pour préparer le présent document, le Bureau international a fait appel à l'expertise de Netherlands Postbank (banque postale des Pays-Bas), qui a acquis une grande expérience en la matière en introduisant un avant-projet de services financiers postaux aux Pays-Bas et en entretenant une collaboration élargie avec les pays en développement pour réformer efficacement leurs services financiers postaux.

Le présent document vise à fournir aux parties intéressées par le secteur postal et par le secteur des services financiers certaines informations relatives au contexte, aux raisonnements, aux options, aux modèles et aux pratiques exemplaires pour préparer la réforme et la modernisation des services financiers postaux. Il présente les leçons tirées des exemples de réforme des services financiers postaux dans les pays en développement et les pays industrialisés.

J'ai le plaisir de recommander le présent document, qui peut être amené à jouer un rôle essentiel pour les parties intéressées, qui pourront ainsi au préalable évaluer les options proposées pour la réforme des services financiers postaux, prendre des décisions en toute connaissance de cause et préparer, planifier et accélérer le processus de réforme.

Le Directeur général,

Thomas E. LEAVEY



Table des matières

AVANT-PROPOS	1
TABLE DES MATIÈRES	3
1. PRÉFACE	5
2. ABRÉVIATIONS	9
3. INTRODUCTION	11
4. ORIGINE ET HISTORIQUE DES SERVICES FINANCIERS POSTAUX	19
5. SCÉNARIO INTERNATIONAL	29
5.1 EUROPE OCCIDENTALE.....	29
5.2 EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE.....	35
5.3 COMMUNAUTÉ DES ÉTATS INDÉPENDANTS.....	41
5.4 AFRIQUE.....	44
5.5 ASIE/PACIFIQUE ET MOYEN-ORIENT.....	47
5.6 AMÉRIQUE DU NORD, AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES.....	50
5.7 RÉSUMÉ.....	51
6. PRATIQUES EXEMPLAIRES – APERÇU	53
6.1 STRATÉGIES DE POSITIONNEMENT SUR LE MARCHÉ.....	54
<i>Stratégies d'entrée sur le marché</i>	54
<i>Position sur le marché, profil et stratégie de marque</i>	54
<i>Etude de marché</i>	56
<i>Marché de masse</i>	56
<i>Perspective stable pour la croissance</i>	57
<i>Délai de commercialisation</i>	57
<i>Marge suffisante</i>	58
6.2 ARCHITECTURE DES PRODUITS.....	58
<i>Conception des produits</i>	58
<i>Lancement des produits</i>	59
<i>Produits phares et combinés de produits</i>	59
6.3 SÉGMENTATION PAR CLIENT.....	60
6.4 MARKETING.....	61
<i>Vente et promotion</i>	61
<i>Tarifification</i>	62
<i>Distribution multicanal</i>	63
6.5 CONCEPTION DES PROCÉDURES DE TRAITEMENT.....	63
<i>Fiabilité</i>	64
<i>Rentabilité</i>	64
<i>Uniformisation</i>	64
<i>Technologie</i>	64
<i>Internet</i>	65
<i>Compatibilité</i>	65
<i>Procédures de traitement primaires et secondaires</i>	65
6.6 MÉTHODE DE DÉVELOPPEMENT DE PROJET.....	65
7. CONCLUSION ET MODÈLES INSTITUTIONNELS	67
7.1 UNITÉ SFP AU SEIN DE LA POSTE.....	68
7.2 CONTRAT D'AGENCE.....	69
7.3 BANQUE POSTALE, EN TANT QUE FILIALE.....	70
7.4 BANQUE POSTALE, EN TANT QUE COENTREPRISE.....	71
7.5 PARTENARIATS AVEC LE SECTEUR PRIVÉ.....	72
7.6 RÉSUMÉ.....	72



1. Préface

... Mais, pour gagner de l'argent, la poste doit utiliser autrement son infrastructure. Elle entend devenir un groupe de logistique et de distribution à part entière avec un éventail complet de prestations, allant des services de facturation aux services financiers, et générant des marges plus importantes que le service de distribution du courrier.

Comme partout ailleurs, les lettres et les timbres seuls ne permettront pas d'avoir un système postal rentable.

Source: *The Economist*, 4 janvier 2002

Intérêt croissant pour la réforme du secteur postal: un moyen de rompre le cercle vicieux de l'insuffisance des investissements et de la dégradation de la qualité.

Au niveau mondial, les gouvernements manifestent un intérêt accru pour la réforme postale. Les débats portent principalement sur la constitution d'un dossier viable permettant aux postes de continuer à remplir leur mission sur un marché qui a connu de profonds bouleversements en raison de la libéralisation et de la mondialisation. La mise en place d'une stratégie à long terme pour la réforme postale implique la nécessité de rompre le cercle vicieux de l'insuffisance des investissements et de la baisse des performances, une tendance qui finit par entraîner les postes dans une spirale dépressive.

Les études sur la stratégie de la réforme postale privilégient le traitement du courrier et sous-estiment le potentiel que représentent les services financiers postaux.

SERVICES FINANCIERS

- Revenus
- Investissements
- Vente croisée
- Viabilité économique
..... des bureaux de poste

Les études actuellement disponibles sur la réforme postale tendent à se focaliser sur la recherche d'une solution permettant de redynamiser les postes tout en se cantonnant au contexte relativement restreint des services postaux de base. Ces études précisent également que le potentiel de croissance du courrier (nombre de lettres par habitant) est fortement corrélé au taux de croissance du produit intérieur brut (PIB) par habitant, ce qui limite normalement les chances d'aboutir à un rapide retournement de situation. Toutefois, une analyse du secteur financier permet de distin-

guer des opportunités de croissance significatives. L'un des atouts réside par exemple dans la solide réputation dont jouissent les postes ou encore dans la densité du réseau des bureaux de poste comparé au réseau de succursales bancaires. Les bureaux de poste peuvent ainsi combler le vide qui existe aujourd'hui dans les circuits de distribution ou l'«infrastructure» du secteur financier. L'expérience le prouve: la prestation et l'acceptation de services financiers par les postes permettent d'inverser la spirale baissière. Les postes ont ainsi la possibilité de développer de nouvelles activités, d'augmenter leurs marges, d'attirer de nouveaux clients et de générer davantage de recettes. Elles peuvent en outre créer ou développer leurs propres entités de services financiers, nouer des partenariats avec les institutions financières, attirer les investisseurs dans les bureaux de poste et introduire la vente croisée avec des services de haute qualité.

Les services financiers peuvent contribuer à amorcer ou à accélérer le processus d'inversion de la spirale.

Les postes offrent des services de transfert d'argent dans plus de 160 pays. Ce sont des services de base. Parmi ces 160 pays, 60 environ ont une longue tradition en matière de fourniture de services financiers, à commencer par des prestations simples de paiement et d'épargne pour terminer par des services bancaires complets. Pour la majorité d'entre eux, les services financiers représentent aujourd'hui une part importante des recettes postales et permettent de réaliser des ventes croisées et des investissements pour l'infrastructure postale. La mise en œuvre d'un concept moderne de services financiers postaux peut contribuer à couvrir significativement les coûts de l'infrastructure des bureaux de poste et à attirer les investisseurs, contribuant ainsi à la modernisation des bureaux de poste.

Toutefois, rares sont les stratégies de réforme postale à avoir été élaborées ou introduites sur la base de la valeur ajoutée que la mise en œuvre d'un véritable concept de services financiers postaux pourrait apporter à l'organisation du secteur postal dans son ensemble.

Certaines stratégies de réforme postale visaient à séparer ou à supprimer les services financiers des postes.

Dans le cadre de certaines stratégies de réforme postale, les postes ont été séparées des services financiers, contribuant ainsi à la baisse de la fourniture des services financiers par les postes, voire à leur suppression. D'autres stratégies ont simplement sous-estimé l'importance des services financiers, et la réforme envisagée n'a pas donné les résultats escomptés. Dans d'autres cas, les options de réforme postale sont restées trop limitées, car la réglementation qui régit les services financiers soumet à restriction ou interdit la participation des bureaux de poste.



La réforme ou l'introduction de services financiers postaux suscite un intérêt toujours plus grand. La réforme implique un processus de prise de décisions en toute connaissance de cause.

La mise au point du présent document a été demandée lors du Débat élargi sur les services financiers postaux durant le XXII^e Congrès de l'UPU. Le Débat a clairement montré l'existence d'un intérêt grandissant pour la recherche de solutions viables visant à redynamiser les services financiers postaux existants et à accélérer la mise en œuvre de nouveaux services financiers postaux modernes. Le Débat a également démontré que le succès de la réforme des services financiers postaux ne répond pas à une recette unique.

Le présent document vise à fournir aux parties intéressées par le secteur postal et le secteur des services financiers certaines informations relatives au contexte, aux raisonnements, aux options, aux modèles et aux approches envisagées en matière de réforme et de modernisation des services financiers postaux.

Il présente des enseignements tirés de l'expérience de la réforme des services financiers postaux dans les pays industrialisés ainsi que dans les pays émergents.

Ce document peut être amené à jouer un rôle essentiel pour les parties intéressées, qui pourront ainsi prendre des décisions en toute connaissance de cause, évaluer les options proposées pour la réforme des services financiers postaux et préparer, planifier et accélérer le processus de réforme.

Le présent guide entend devenir un outil essentiel à la préparation du processus de réforme; toutefois, certaines innovations en matière de services financiers postaux ont déjà une longueur d'avance.

Depuis le XXII^e Congrès de l'UPU, la réforme des services financiers postaux semble être passée à la vitesse supérieure. Certains pays ont tenté des innovations en vue de réformer les services financiers postaux, et l'on peut supposer que d'autres nouveautés verront prochainement le jour dans le secteur. L'impact de la mondialisation, de la libéralisation ou encore de la coopération interne et l'avènement de nouvelles technologies (Internet) devraient offrir de nouvelles options pour la réforme des services financiers postaux.



2. Abréviations

BAfD	Banque africaine de développement
BAfD	Banque asiatique de développement
BCE	Banque centrale européenne
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
BID	Banque interaméricaine de développement
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
BLT	Concept «Build-Lease-Transfer»
BOT	Concept «Build-Operate-Transfer»
BRI	Banque des règlements internationaux
CEI	Communauté des Etats indépendants
CEO	Chief Executive Officer
DAB	Distributeurs automatiques de billets de banque
EBPP	Electronic Bill Presentment and Payment
ECO	Europe centrale et orientale
FMI	Fonds monétaire international
OPP	Opérateur postal public
PIB	Produit intérieur brut
PMG	Postmaster General
SFI	Société financière internationale
SFP	Services financiers postaux
UE	Union européenne
UPU	Union postale universelle
USD	Dollars des Etats-Unis



3. Introduction

Services financiers postaux: une autre solution entre la banque traditionnelle et la banque en ligne sur Internet.

Les services financiers postaux peuvent étendre le secteur financier aux communautés non bancarisées ainsi qu'aux zones rurales et reculées.

La viabilité économique des bureaux de poste, y compris leur modernisation pour offrir un accès Internet au public, dépend en grande partie des services financiers.

Que sont les services financiers postaux? Pour certains, les services financiers postaux se résument à des transactions désuètes et marginales sur des livrets d'épargne postale sur support papier et à des mandats de poste particulièrement lents. C'est là une vision erronée.

Par «services financiers postaux», on entend un concept marketing moderne visant à fournir, à gérer et à commercialiser un large éventail de services financiers par le biais des bureaux de poste, via un système de distribution multicanal basé sur les nouvelles technologies, telles que les télécommunications et Internet. En principe, les services financiers postaux ne transforment pas les bureaux de poste en banques. Le concept présente des différences fondamentales avec le système traditionnel de la vente et de la fourniture de services financiers par l'intermédiaire des caisses d'épargne et des banques commerciales. Au XIX^e siècle, les gouvernements ont commencé à mettre en place des services financiers postaux pour offrir des services de dépôt et de paiement sécurisés sur tout le territoire ainsi que pour rassembler et mobiliser ces ressources monétaires au profit du développement économique. Le concept s'est révélé un succès dans un grand nombre de pays, en particulier au cours de la seconde moitié du XIX^e siècle et de la première moitié du XX^e siècle.

Suite aux bouleversements qui ont affecté le secteur des services financiers à partir des années 60, le modèle traditionnel des services financiers postaux n'est plus applicable dans bien des cas. Une réforme est aujourd'hui nécessaire, et les pays sont de plus en plus nombreux à développer les services financiers postaux. Les gouvernements, les banques centrales de nombreux pays et les organisations multilatérales concernées (FMI, BRI, UE et les banques de développement) adoptent une politique commune visant à réduire le rôle de l'Etat sur un marché financier qui subit de plein fouet les effets de la mondialisation.

Services financiers postaux dans le monde:

- plus de 3000 milliards d'USD en dépôt
- plus de 700 millions de titulaires de comptes (particuliers et sociétés) et bien plus de transactions de caisse
- plus de 10 milliards de transferts de fonds par an

Caractéristiques des services financiers offerts par la poste

- **Clientèle:**
Concentration sur le marché local de la consommation et sur les grandes structures (employeurs, services publics).
- **Produits:**
Gamme complète de produits et services financiers standard.
- **Distribution:**
Marketing direct via un système de distribution multicanal.
- **Cadre institutionnel:**
Diverses options, tendance à conclure des partenariats avec des institutions financières détentrices d'une licence.

Les services financiers postaux ont été conçus pour fournir au marché local grand public et aux microentreprises des services financiers de détail standard ainsi que pour fournir aux entreprises des services de paiement rentables avec les services financiers associés, et ce en utilisant les bureaux de poste comme interface physique et tangible pour les ventes, les transactions, l'information et le conseil. Pour ce faire, les bureaux de poste sont équipés d'un système de distribution multicanal qui utilise le courrier électronique, le téléphone, Internet, l'ATM et les communications par les médias de masse.

Il existe plusieurs façons de structurer les services financiers postaux. Outre les entités de services financiers postaux étroitement rattachées aux banques, telles que les départements ou les entités juridiques SFP (filiales des postes), l'une des grandes tendances en ce qui concerne la réforme et le développement des services financiers consiste à créer un partenariat entre les postes et les institutions financières détentrices d'une licence.

Le partenariat avec une institution financière, appelée «banque postale», résulte souvent de la transformation d'une ancienne entité de services financiers de la poste et peut prendre la forme d'une:

- coentreprise entre la poste et une institution financière;
- institution financière distincte (voire étrangère) engagée dans une collaboration à long terme avec la poste.

Les postes qui figurent parmi les acteurs mondiaux sur le marché du transport et de la logistique apparaissent comme des investisseurs et des propriétaires en ce qui concerne les services financiers et l'exploitation des services de paiement. Ainsi, Deutsche Post World Net détient Deutsche Postbank AG, et TNT Post Group exploite Global Collect comme solution de paiements internationaux.



PRINCIPES DIRECTEURS DE LA RÉFORME DES SERVICES FINANCIERS POSTAUX

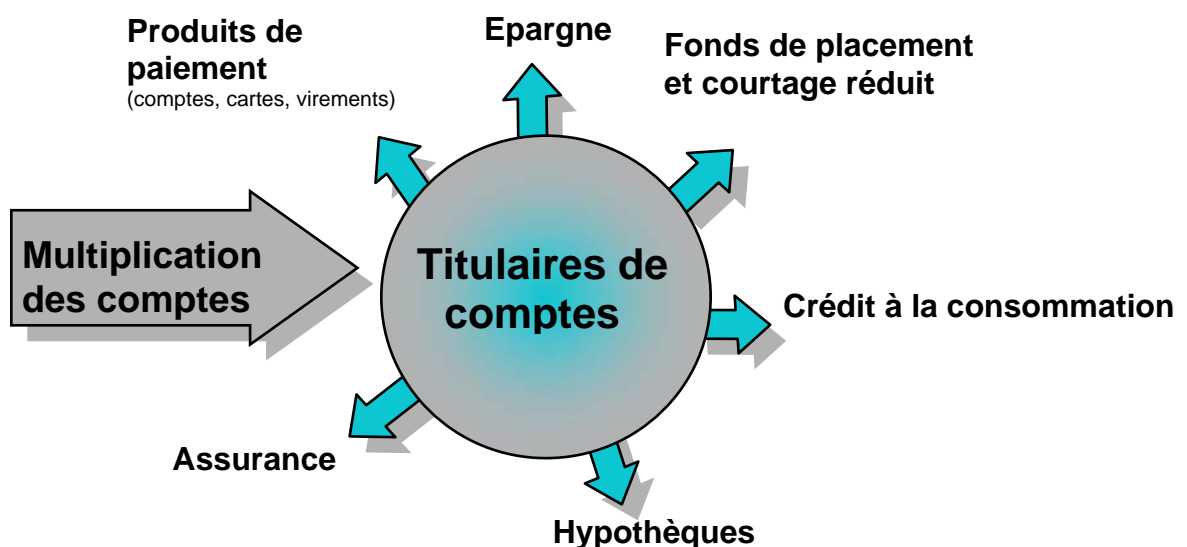
Les 100 premières institutions financières sur le marché mondial, telles qu'American Insurance Group (AIG), Citibank, Deutsche Bank, ING, Fortis, Merrill Lynch, TSB Lloyds, Union de Banques Suisses (UBS), Raiffeisen Zentralbank (RZB), Nordea, Sampo et Allied Irish Bank (AIB), fonctionnent de plus en plus souvent en partenariat avec les opérateurs postaux.

Les partenariats se multiplient et donnent naissance à des institutions financières compétentes titulaires de licences, qui sont chargées de gérer les services financiers postaux et d'accepter les risques, tandis que le réseau postal joue un rôle d'intermédiaire ou de représentation (promotion des ventes, opérations de caisse, communication d'informations, cartes et autres instruments).

Les services financiers postaux sont des produits basés en majorité sur les engagements, et la nature même de ces produits (notamment les cartes ou les comptes d'épargne postale et de paiement) supprime le risque de crédit au niveau individuel.

Le concept institutionnel implique l'utilisation de la technologie dernier cri sur les terminaux des bureaux de poste connectés au centre de traitement de la banque postale par le biais de réseaux de communication de données. Cette technologie, qui comprend les cartes, les terminaux et les communications, peut être considérée comme une infrastructure de base pour les communications modernes pouvant servir à d'autres applications. En principe, ces applications englobent les systèmes d'information de gestion pour les postes, les systèmes de suivi et de localisation pour les envois, les services de réservation par téléphone, les services Internet, les services de messagerie électronique et le commerce électronique. En matière de sécurité, la comptabilité et la trésorerie de la banque postale doivent faire l'objet d'une gestion séparée, strictement distincte de la comptabilité et de la trésorerie de la poste.

Comptes des services financiers postaux – la passerelle



Les services financiers postaux sont un concept unique de banque de gros, rentable et adapté aux marchés industrialisés et émergents.

Du point de vue commercial, la banque concernée (souvent appelée «banque postale») a intérêt à réaliser ses transactions de financement et de paiement à un coût unitaire moindre via le réseau postal, en tant que canal supplémentaire ou de remplacement, plutôt que d'utiliser ses propres canaux.

Le service postal vise à optimiser l'utilisation de son infrastructure et de son personnel et à générer de nouvelles opportunités de vente croisée afin de maintenir un réseau postal suffisamment dense et économiquement viable. Il permet également à la poste de mettre en place et de développer un cycle de commerce électronique, depuis la possibilité de naviguer sur Internet et de commander en ligne à partir des terminaux des bureaux de poste jusqu'à la gestion du transport et de la logistique par la poste pour assurer la distribution des biens dans les délais, en passant par la sécurisation des paiements correspondants via la technologie Internet.

Dans les pays émergents, les services financiers postaux sont nécessaires pour permettre aux postes de maintenir un réseau postal suffisamment dense. En Russie (Fédération de), en Chine (Rép. pop.), en Inde et en Pologne, par exemple, les services financiers représentent plus de 33% de la totalité des recettes postales et, dans certains cas, plus de 80% des recettes réalisées par les guichets de poste.

Dans les pays industrialisés, les services financiers sont tout aussi importants pour garantir le réseau postal. En France et en Allemagne, les services financiers représentent environ 25% de la totalité des recettes postales. Aux Pays-Bas, jusqu'à 65% des recettes enregistrées par les guichets des bureaux de poste sont imputables aux services financiers.

Les craintes de voir les banques postales menacer la réputation et la position des banques traditionnelles auprès de la clientèle haut de gamme ne sont pas fondées, puisque, dans la majorité des pays, les services financiers postaux sont commercialisés sous un label postal ou sont très étroitement associés aux postes (p. ex. «Poste», «Postchèque», «Postfinance», «banque postale», «épargne postale»). Les banques concernées peuvent ainsi reconditionner les produits pour le marché de masse. De plus, la population n'associera pas immédiatement les services à l'une des banques et présumera de la solidité des services financiers, en raison de l'image forte véhiculée par les services postaux. Les banques traditionnelles sont tout de même confrontées à une compétition accrue face à la mise en œuvre effective du concept de banque postale. Certaines s'opposeront d'ailleurs à l'établissement d'un concept financier postal moderne.



La banque postale joue la carte de la différence!

Banque à distance	Banque postale	Banque à succursales
Modèle segmenté	Modèle de masse	Modèle segmenté
Droits d'entrée élevés	Droits d'entrée réduits	Droits d'entrée élevés
«Anonyme»	«Anonyme»	Vente personnelle
Large gamme de produits standard	Large gamme de produits standard	Large gamme de produits spécialisés
Transparente	Transparente	Commerciale
Internet/téléphone	Bureau de poste avec système multicanal	Filières propres
Vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours sur sept	Heures d'ouverture étendues/six jours	Heures d'ouverture réduites/cinq jours

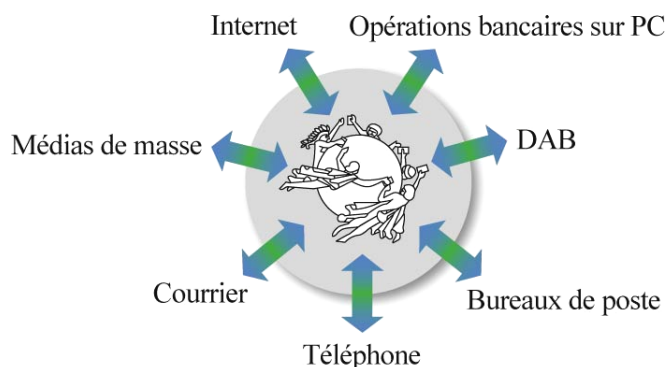
Marketing de détail

Commodité	Crédibilité
Facilité d'accès et seuil bas	Service satisfaisant, efficace
Produits standardisés	Honnête (pas de petits caractères)
	Fiable (courrier et TI)
Compétitivité des prix	Clarté des produits
Choix du mode de règlement (de base)	Gamme complète de produits de base
Bon rapport qualité/prix	Gamme de produits transparente

- **Efforts constants en matière de communication**
- **Qualité de service excellente**
- **Approche client intégrée**

Le concept des services financiers postaux repose sur quatre C: commodité, crédibilité, compétitivité des prix et clarté des produits. La commodité est assurée par la facilité d'accès aux services. La densité du réseau de bureaux de poste et la nature ouverte du réseau contribuent sensiblement à l'accessibilité des services. La crédibilité est particulièrement importante dans les pays dotés d'un secteur financier solide. Aux yeux du grand public, les données du bilan ne présentent que peu d'intérêt, mais restent toutefois nécessaires pour renforcer la confiance des clients. L'image de la poste comme institution de confiance peut également concourir à sa crédibilité. Son exploitation sans faille repose sur la technologie de l'information et sur la possibilité d'utiliser un canal supplémentaire sous forme d'un service de courrier ponctuel pour le publipostage, la distribution des relevés et la collecte des ordres de paiements. Les services financiers postaux n'ont pas besoin de dominer le marché en terme de prix, mais doivent adopter une politique de prix compétitifs qui procure au consommateur la sensation indispensable d'un bon rapport qualité/prix. L'offre compétitive peut également être réalisée par le biais de la transparence (clarté des produits). L'absence de petits caractères et de mauvaises surprises, la présence de prix et de conditions équitables, suffisamment explicites et faciles à comparer, sont autant de détails qui viennent renforcer les atouts que présentent les services financiers postaux.

Distribution multicanal



Comme mentionné ci-dessus, le concept de distribution multicanal conditionne en partie le succès de la mise en place des services financiers postaux modernes. Selon ce concept, les bureaux de poste ne deviennent pas des banques à succursales. Ils restent des centres de communication et de service accessibles à tout public. Le concept repose sur l'utilisation de canaux additionnels, en fonction des opportunités et des disponibilités dans chaque pays. La distribution multicanal offre une solution rentable et pratique permettant de traiter des questions plus complexes et personnelles en faisant appel à des agents spécialisés des services financiers à la clientèle. Les centres de renseignements et Internet, deux canaux auxquels les bureaux de poste pourraient avoir accès, sont susceptibles de prendre de l'importance ces prochaines années. Le principal canal, visible et tangible, reste toutefois le guichet des bureaux de poste.



Guichets des bureaux de poste



Guichets universels informatisés

Rôle:

- **Ventes**
- **Ouvertures de comptes**
- **Conseil/promotion**
- **Transactions**
- **Information**

Le concept moderne des services financiers postaux est un dossier particulièrement intéressant et rentable qui présente de nombreux effets et avantages. En effet, le système des services financiers postaux peut aider au développement d'une infrastructure moderne d'information et de distribution:

- en développant un réseau de bureaux de poste commercialement viable et économiquement durable;
- en permettant à toutes les catégories de la population, y compris les personnes âgées, les personnes à bas revenu et les habitants des zones rurales et éloignées, d'accéder au secteur financier formel;
- en intégrant la population (y compris les catégories susmentionnées) dans l'économie mondiale et les systèmes financiers internationaux;
- en augmentant le niveau de l'emploi dans le réseau des bureaux de poste via l'élargissement et la modernisation de la gamme des prestations;
- en mobilisant les ressources financières nationales dans une économie productive via la mise en commun des ressources de façon efficace et compétitive;
- en contribuant à réduire les liquidités en circulation, ce qui encourage l'efficacité et la transparence dans le système des paiements nationaux; la mesure encourage également la transformation des actifs liquides de l'agrégat monétaire M1 en monnaie scripturale placée sur des comptes de transfert;
- en accélérant le processus de démonopolisation des caisses d'épargne d'Etat et des compagnies d'assurance nationales dans les économies en transition; actuellement, la situation de monopole constitue souvent un obstacle à la transition vers une économie de marché ouverte avec des services financiers aux consommateurs.

Les politiques actuelles préconisées entre autres par le FMI, la Banque mondiale, la BCE et l'UPU visent à développer un secteur financier stable avec des institutions financières solides et efficaces et à fournir une large gamme de services utilisant les nouvelles technologies, accessibles via un réseau dense de points de vente au détail.

Les bureaux de poste, en tant que service facilement accessible, peuvent contribuer significativement au développement du secteur financier. Et, pour garantir le développement du secteur financier dans des conditions saines, les services financiers doivent impérativement être dotés d'une structure et d'une gestion transparentes.

Afin de créer un marché efficace garantissant des conditions équitables, les banques centrales et les organisations internationales examinent minutieusement le rôle des postes qui appartiennent à l'Etat et exploitent déjà des services financiers.

Un service financier postal restreint ne fournira pas les mêmes avantages que ceux qui devraient être offerts au secteur financier, à la population (y compris les habitants des communautés rurales, les personnes à bas revenu et les personnes âgées) et aux postes via la mise en place de services financiers postaux modernes.

Les gouvernements pourraient ainsi avoir une nouvelle mission, à savoir promouvoir la mise en place de services postaux modernes par le biais des structures de services financiers postaux ou au travers de partenariats entre les postes et les institutions financières compétentes. De cette façon, il est possible d'atteindre un équilibre entre l'intérêt du public, d'une part, et les intérêts commerciaux des postes et des institutions financières, d'autre part.

Au niveau mondial, l'expérience nous montre qu'il n'existe pas de recette standard pour trouver l'équilibre entre l'intérêt du secteur public et celui du secteur privé. Les conditions locales sont déterminantes. Il existe toute une série de modèles permettant de créer un «partenariat public-privé» entre les postes et les institutions financières (y compris les institutions financières postales) et toute une série de modalités régissant le développement de ces modèles.

Dans les pays qui ont déjà commencé à réformer leurs services financiers postaux, l'expérience montre qu'il en résulte des avantages pour chacune des parties intéressées (consommateurs, gouvernements, services postaux, secteurs financiers). La recherche de synergies semble être la clé de la réussite de la réforme des services financiers postaux.

4. Origine et historique des services financiers postaux

L'utilisation du bureau de poste pour fournir des services financiers de base remonte à la seconde moitié du XIX^e siècle. A cette époque, les Gouvernements de l'Autriche, de la Grande-Bretagne, de la France et d'autres pays créaient les caisses d'épargne postale, puis les services «postchèque» et «postgiro» (chèques postaux). Les mandats de poste représentaient d'ores et déjà un outil précieux permettant de transférer des fonds au niveau national et/ou international. Les banques commerciales et les banques d'affaires géraient alors des petits réseaux de succursales dispersés sur le territoire, avec pour principale clientèle les sociétés ainsi que les particuliers instruits et fortunés. Les caisses d'épargne et les banques coopératives existaient mais opéraient souvent exclusivement à un échelon régional. Les faillites étaient nombreuses et généraient la perte des avoirs des petits épargnants. En conséquence, nombreux étaient ceux qui, incapables d'évaluer la rentabilité d'une banque, n'avaient pas d'autre choix que de conserver eux-mêmes leur épargne, sans aucune sécurité contre le vol et la perte et sans possibilité de faire fructifier ce capital.



Le mandat de poste est le premier produit financier à avoir été proposé par les postes. L'image ci-contre représente un ancien mandat de poste égyptien. L'Organisme national des postes d'Egypte continue de proposer des mandats de poste ainsi que des services de postchèque et de chèques postaux. Par ailleurs, une caisse d'épargne postale exploite plus de 8 millions de comptes d'épargne postale. La marge d'intérêt dégagée sur l'épargne postale ne permet pas à la poste égyptienne de réaliser des profits. Des projets de modernisation et d'informatisation des services financiers postaux et des bureaux de poste sont en cours d'élaboration.

Les gouvernements sont intervenus en instaurant la fourniture de services financiers postaux par le biais des bureaux de poste. Les bureaux de poste étaient le seul réseau public accessible à tous, offrant un service de proximité à l'ensemble des habitants. Ils proposaient déjà une gamme étendue de services postaux et publics. En utilisant le réseau dense déjà existant, l'introduction de services d'épargne et de paiement ne devait normalement pas entraîner d'importantes charges financières. Il fut également envisagé d'optimiser l'utilisation de l'infrastructure et des ressources en personnel existantes.

En 1886, la Finlande a créé sa caisse d'épargne postale. Dans un premier temps, des livrets d'épargne postale étaient délivrés via tous les bureaux de poste. A la fin des années 70, la caisse d'épargne postale fut l'une des premières au monde à être transformée en Postipankki Oy (banque postale). Elle fut privatisée à la fin de 1998, avant de mettre un terme en 2001 à son partenariat avec les bureaux de poste – en raison de la recrudescence des banques à distance et des services bancaires par Internet accessibles depuis les foyers et les entreprises.



PRINCIPES DIRECTEURS DE LA RÉFORME DES SERVICES FINANCIERS POSTAUX

Les caisses d'épargne postale ont été créées en tant qu'entités centrales chargées de gérer les comptes d'épargne, de calculer les intérêts, etc. Les bureaux de poste sont ainsi devenus des réseaux d'envergure nationale fournissant des services d'épargne et de dépôt au grand public. Les dépôts étaient garantis à 100% par l'Etat, et l'argent était réinvesti par le Trésor public ou par un fonds spécial créé par le Trésor public (souvent la caisse d'épargne postale elle-même).

La petite épargne était ainsi rassemblée par le gouvernement et pouvait être utilisée pour financer des projets pour le développement des infrastructures et de l'économie. En plus des services de dépôts, les gouvernements de certains pays ont également introduit une assurance-vie postale pour des raisons similaires. Selon le concept de la caisse d'épargne postale, les postes étaient responsables des opérations sur le passif, de la comptabilité, de la dotation en personnel et de la technologie. La responsabilité des opérations sur l'actif, telles que le placement des dépôts, incombait au Ministère des finances, au Trésor public ou au fonds délégué. Dans de nombreux cas, toutefois, la tâche de la gestion quotidienne des avoirs était du ressort du personnel des caisses d'épargne postale.



La caisse d'épargne postale autrichienne (PSK) a été créée en 1883 à Vienne. Elle fut la première institution à fournir parallèlement des services de chèques postaux.

A l'origine, la décision des gouvernements de créer des institutions d'épargne postale et de chèques postaux visait :

- à fournir des instruments de dépôt et de transfert d'argent sûrs, solides et accessibles au public, aux organismes d'Etat et aux sociétés;
- à mobiliser, à réunir et à utiliser les ressources financières nationales à des fins de développement économique.

Aux XVIII^e et XIX^e siècles, les administrations municipales ou régionales d'Europe continentale ont créé les services «Giro» (chèques postaux) pour faciliter la collecte, le transfert et la distribution des fonds (p. ex. des taxes) entre l'administration locale et ses citoyens/entreprises. L'inconvénient était que le service de paiement n'avait pas de couverture à l'échelle nationale.

Ces initiatives furent suivies par les organismes d'Etat et les grandes institutions désireuses d'accroître l'utilisation des bureaux de poste pour les services de paiement, tels que la perception des taxes, des redevances et des sommes dues aux services publics, et ultérieurement pour les primes d'assurance et le versement des salaires et des retraites.

PRINCIPES DIRECTEURS DE LA RÉFORME DES SERVICES FINANCIERS POSTAUX

C'est ainsi que sont nés les services de postchèque et des chèques postaux, des services qui ont permis aux postes d'offrir des comptes courants postaux ou de chèques postaux aux entreprises et aux particuliers. Les opérations relatives aux services de postchèque et des chèques postaux étaient souvent du ressort des postes. Les soldes des dépôts étaient réinvestis par le Trésor public, directement ou par le biais de la caisse d'épargne postale ou d'un autre fonds délégué.

A l'origine, les banques centrales n'intervenaient pas dans la surveillance des services financiers postaux.

Le concept de l'épargne postale, des services de postchèque et des chèques postaux trouve son origine en Europe. Les Britanniques, les Néerlandais, les Français, les Portugais et les Espagnols ont ensuite «exporté» le concept un peu partout dans le monde, avec leurs produits et leur législation.

Au cours de la première moitié du XX^e siècle, l'épargne postale ainsi que les services de paiement de postchèque et des chèques postaux ont ainsi occupé une place prédominante dans les secteurs financiers. L'épargne postale était une mesure significative d'encouragement à l'épargne, par exemple en promouvant les comptes d'épargne pour les enfants et les écoles. Les mandats de poste ainsi que les services de postchèque et des chèques postaux permettaient de compléter le système de paiement, jusqu'alors limité aux espèces et aux chèques, un système relativement complexe, coûteux, risqué et réservé exclusivement aux sociétés et à un petit groupe privilégié de citoyens aisés.



Caractéristiques opérationnelles standard des services financiers postaux du XIX^e/début du XX^e siècle

- Etablis par une loi spécifique
- Détenus dans de nombreux pays par le ministère des finances ou un fonds spécifique et exploités et gérés par les postes
- Non supervisés par la banque centrale
- Moyen de contourner les marchés monétaires et financiers
- Ressources investies dans les titres du Trésor et titres d'Etat; aucun «risque»

Paiement à domicile des mandats de poste et des retraites: alourdissement des sacoches des facteurs.



Caractéristiques produit standard des services financiers postaux du XIX^e/début du XX^e siècle

- Garantie de l'Etat sur les dépôts
- Exonération de l'impôt
- Apport initial minimal peu élevé
- Disponibilité dans tous les bureaux de poste
- Approche produit fragmentée limitée
- Support papier

Services financiers postaux: multiplication des timbres et des formules.

PRINCIPES DIRECTEURS DE LA RÉFORME DES SERVICES FINANCIERS POSTAUX

Le concept de services financiers postaux, tel qu'on l'entendait au XIX^e siècle, a commencé à s'essouffler dans les années 30.

Certains services d'épargne postale n'ont pas survécu à la crise économique mondiale des années 30 et se sont effondrés. L'Amérique latine a particulièrement souffert lorsque les gouvernements ont commencé à ressentir des difficultés de financement.

Par ailleurs, Glass-Steagall Act de 1933 a interdit à l'Amérique (Etats-Unis) la fourniture de services financiers postaux par les bureaux de poste. Le Trésor américain a alors supprimé les bons d'épargne postale en 1935. La doctrine fut adoptée par de nombreux gouvernements d'Amérique du Nord et du Sud et de la région Asie/Pacifique. Les services financiers postaux étaient limités aux mandats de poste et aux services de paiement en espèces exclusivement.



L'usage des timbres d'épargne postale a été introduit par la caisse d'épargne impériale de Russie à la fin du XIX^e siècle. Il s'est poursuivi pendant les premières années de l'Union soviétique jusqu'en 1929.

Le développement des services financiers postaux a été freiné après la Seconde Guerre mondiale. Le système «monobancaire» a été introduit en Europe centrale et orientale et dans les pays d'Afrique et d'Asie. Les caisses d'épargne postale existantes ainsi que les institutions de chèques postaux ont été supprimées ou fusionnées en une caisse d'épargne d'Etat devenue la filière «de détail» de la banque (centrale) d'Etat. Les bureaux de poste ont alors perdu une partie de leurs responsabilités, devenant un simple bras prolongé, spécialiste des liquidités pour le système monobancaire. Leur rôle consistait à fournir des liquidités pour les retraites de l'Etat et les allocations sociales, à collecter des liquidités pour les sommes dues aux services publics et à accepter les dépôts sur les comptes sur livrets d'épargne des caisses d'épargne d'Etat.

Pendant la période d'après-guerre, le processus de décolonisation a été lancé en Afrique et en Asie. Les caisses d'épargne postale et les institutions de chèques postaux ont continué à fonctionner en se basant sur une législation et des procédures héritées du passé n'ayant pas toujours intégré les évolutions spécifiques locales. De même, dans certains pays européens, le développement des services financiers postaux n'a pas suivi les mutations du secteur financier.

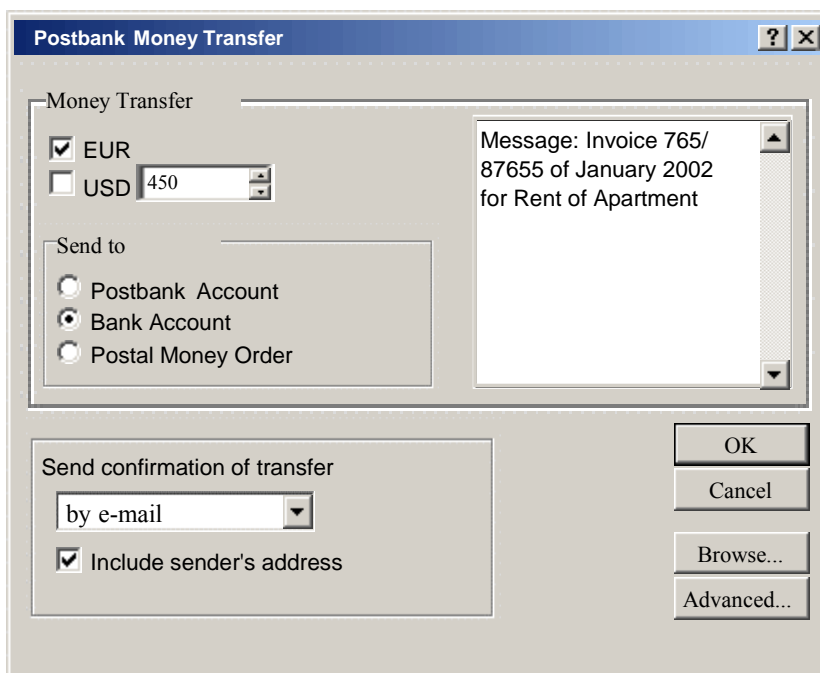


Aperçu du centre informatique de la caisse d'épargne postale de Serbie-et-Monténégro.

Jusque dans les années 60, de nombreuses banques se sont spécialisées dans un secteur spécifique du commerce ou de l'industrie et/ou dans une région, fonctionnant souvent sur un petit réseau de succursales. Ces institutions étaient souvent détenues par l'Etat. Une vague d'opérations de fusions et d'acquisitions a donné naissance à des groupes bancaires de plus en plus grands, qui se sont positionnés comme des banques «universelles». Leur présence dans les services bancaires aux particuliers a séduit plusieurs grandes catégories d'individus; les dépôts sur les comptes d'épargne et les soldes des comptes de paiement étaient considérés comme un moyen de financement relativement peu coûteux pour les opérations commerciales de crédit. De plus, la technologie a évolué dans les années 60.

Les premiers ordinateurs ont été introduits pour les tâches de comptabilité et l'exploitation des banques. Les années 70 ont été marquées par les premiers pas de la banque en ligne et par l'émission des cartes à piste magnétique permettant aux clients de retirer de l'argent liquide aux distributeurs automatiques de billets de banque (DAB). Le secteur financier s'est ainsi rapidement développé en misant sur l'utilisation de la technologie. Internet est aujourd'hui utilisé pour le paiement des factures, les placements en titres et les opérations bancaires en ligne.

Parallèlement, la différenciation au sein du secteur financier entre les services bancaires, l'assurance, les valeurs mobilières, l'épargne ou encore le prêt hypothécaire a commencé à s'estomper dans de nombreux pays. Ainsi sont nés les groupes de services financiers universels opérant à l'échelle mondiale.



Les masques de saisie sur Internet et les courriers électroniques tendent à se substituer aux opérations sur support papier (y compris les formules et les timbres).

Le FMI, la BRI, l'UE et les banques centrales ont activement encouragé le développement d'un secteur financier stable et efficace. Les concepts clés qui sous-tendent le développement du secteur financier comprennent notamment la création d'institutions financières solides et stables, la supervi-

sion et l'assurance dépôts. Le nombre important de petits déposants et la disponibilité généralisée des instruments permettant de traiter efficacement les paiements de faible valeur, en revanche, sont des sujets de préoccupation pour la stabilité du secteur financier.

De nombreuses postes, y compris les services d'épargne postale ainsi que les services de postchèque et des chèques postaux, n'ont pas encore été prises en compte dans le processus de changement – ou ne l'ont été que très récemment. Les services financiers postaux ont par conséquent été catalogués comme des services désuets dans certains pays; ils ont même été un véritable échec dans certains cas.

Symptômes classiques
de l'échec des services
financiers postaux

- Qualité de service médiocre
- Perte de parts de marché, moins de 3% de l'épargne intérieure
- Nombre croissant de comptes inactifs
- Coûts élevés, manque d'efficacité
- Pertes provenant de la gestion des avoirs
- Conflits internes entre la poste et la caisse d'épargne postale

Causes et motifs classiques de
l'échec des services financiers
postaux

- Non-prise en considération des besoins des clients en raison du contexte juridique et institutionnel
- Absence d'orientation commerciale, contexte politique et administratif instable
- Investissements inadaptés en matière de développement des produits et de l'informatique
- Absence de partenaires crédibles
- Missions conflictuelles (banque postale)

Avec la mondialisation croissante du système financier, la législation spécifique des services financiers postaux est devenue obsolète et inappropriée dans bien des cas. La législation définit habituellement les structures de gestion et d'exploitation, et même les conditions détaillées des produits. La notion de «cycle de vie du produit» n'existait pas au moment de l'adoption de la législation sur les services financiers postaux. Les services financiers postaux étaient alors assimilés à un service public. Aujourd'hui, ils appartiennent au marché des services financiers, et les produits en l'état ont très souvent atteint un niveau de saturation, voire sont parvenus en fin de cycle de vie. De nombreuses solutions de rechange sont désormais disponibles.

L'évaluation des anciens services financiers postaux montre qu'il est possible d'envisager une stratégie d'amélioration des services existants uniquement dans certains cas de figure. Cette option nécessite l'utilisation de la technologie moderne et un remodelage des procédures de travail. Dans les autres cas, les produits se trouvent dans la dernière phase de leur cycle de vie; il est alors nécessaire d'introduire des produits et des services de remplacement. Les services basés sur les comptes et sur les cartes, faisant appel au transfert des données électroniques, ont alors été introduits.



Produits offerts par les services financiers postaux

	Principales caractéristiques	Extensions	Produits de substitution	Produits concurrents
Mandat de poste (à l'intérieur du pays)	Païement P2P sur support papier: via le service courrier, lent, mauvais rapport qualité/prix, nombreuses réclamations	Mandats de poste internationaux (via Internet)	Compte de paiement et virements	Banques et autres intermédiaires financiers offrant des services de transfert d'argent
Mandat de poste international	Païement P2P sur support papier: via le service courrier, lent, mauvais rapport qualité/prix	Mandats de poste internationaux (via Internet)	Compte de paiement et virements transfrontaliers	Western Union, MoneyGram, Travelex, Paypal, etc.
Livret d'épargne postale	Instrument d'épargne sur support papier	Livret plus carte	Compte d'épargne (avec relevés ou via Internet)	Comptes d'épargne des banques, fonds commun, polices d'assurance-vie
Epargne postale/certificat de dépôt	Instrument d'épargne sur support papier	Support papier avec codes à barres	Compte d'épargne (avec relevés ou via Internet)	Banques, courtiers et compagnies d'assurance offrant des comptes d'épargne, des fonds communs, des polices d'assurance-vie
Païement de la poste contre remboursement	Instrument de collecte de fonds sur support papier	<i>Electronic bill presentment and payment (EBPP)</i>	Compte de paiement avec paiement préautorisé, débit direct ou formule de collecte préimprimée	Banques et autres opérateurs offrant des services de collecte
Chèque postal	Instrument de paiement sur support papier	EBPP	Compte de paiement et carte	Banques et partenaires offrant des cartes de paiement
Versement des retraites et des allocations sociales	Instrument de paiement de fonds sur support papier	Instructions de paiement électroniques	Compte de paiement et carte	Banques offrant des cartes de paiement
Collecte des sommes dues aux services publics, des loyers, etc.	Instrument de paiement de fonds sur support papier	EBPP	Compte de paiement et carte	Banques offrant des comptes et des cartes de paiement

La législation d'origine concernant les services financiers est souvent devenue une camisole de force entravant tout effort réel de modernisation et faussant les mécanismes du marché.

Sous l'ancien régime juridique, les services financiers postaux se sont heurtés aux risques et aux obstacles suivants:

- **Incapacité de développer une offre souple et compétitive.** La fixation des tarifs et des taux d'intérêts doit souvent suivre de longues procédures officielles. Les concurrents (banques) peuvent en revanche modifier leurs tarifs et leurs taux d'intérêt sur simple décision du conseil de gestion.
- **Incapacité d'élargir la gamme de produits.** Les particuliers et les entreprises préfèrent les centres de services polyvalents. Alors que l'introduction de nouveaux produits nécessite de longues procédures législatives complexes, les institutions financières privées peuvent introduire de nouveaux services sur simple décision du conseil de gestion.
- **Incapacité de participer aux opérations de compensation interbancaires** générant un manque d'efficacité et des frais supplémentaires pour la fourniture des services financiers
- **Risques de manque de clarté des accords sur la compensation des coûts** entre le réseau des bureaux de poste (guichets) et l'entité des services financiers postaux.
- **Incapacité d'employer des gestionnaires et des experts compétents dans le secteur financier**, en raison d'une rémunération indexée sur les barèmes et les échelons du service public.
- **Risque de subventions croisées avec l'exploitation des bureaux de poste (guichet et courrier).** La création d'une entité distincte, transparente et responsable, écarte ces risques et encourage la recherche de synergies (p. ex. via des services de ventes croisées).
- **Risque de prêt interne.** De nombreuses postes qui assurent des services financiers ont du mal à ne pas céder à la tentation d'encourager les caisses d'épargne postale à prêter de l'argent bon marché à des taux d'intérêts «préférentiels» choisis en dessous du marché pour couvrir temporairement les déficits de l'exploitation postale. Il s'agit là d'une utilisation abusive de l'argent des petits épargnants, susceptible de fausser la situation financière réelle de la poste.
- **Risque de déséquilibre important au niveau du bilan.** Alors qu'une grande partie des passifs (dépôts des clients) est placée à court terme avec des taux d'intérêts variables, les actifs sont généralement immobilisés dans des titres ou dans des projets d'Etat à long terme et à taux fixe. Une marge d'intérêt négative ou une pénurie de liquidités n'est donc pas à exclure en cas de situation économique défavorable.
- **Risque de choix technologiques inappropriés** lorsque les conditions requises pour fournir à la fois des services financiers et des services de courrier ne sont pas remplies.



PRINCIPES DIRECTEURS DE LA RÉFORME DES SERVICES FINANCIERS POSTAUX

Ces risques et obstacles témoignent, pour la plupart, de la nécessité d'une réforme juridique et institutionnelle. Comme expliqué dans l'introduction, ils soulignent également la nécessité de développer des partenariats entre les postes et les institutions financières disposant de licences et capables de fournir des services financiers modernes basés sur les comptes.



L'institution de chèques postaux de la Suède et la caisse d'épargne postale de la Serbie-et-Monténégro utilisaient au départ des supports papier pour fournir leurs services de paiement par chèques postaux. Les principaux supports des transactions sont aujourd'hui les cartes plastiques et les messages électroniques.

5. Scénario international

De plus en plus de pays mettent en œuvre, ou envisagent de mettre en œuvre, des pratiques exemplaires adaptées aux conditions locales.

La situation émergente au niveau mondial montre des différences significatives entre les diverses approches visant à améliorer et à réformer les postes, et nous pouvons en déduire qu'il n'existe pas de solution optimale unique.

En effet, le contexte varie d'une région géographique à l'autre.

5.1 Europe occidentale

Les services financiers postaux sont apparus il y a quelques dizaines d'années dans les pays d'Europe occidentale. Aujourd'hui, les bureaux de poste représentent en moyenne 30% des points de contact physiques avec le système financier. Les bureaux de poste et les opérateurs des services financiers postaux traitent plus de 20% des paiements scripturaux dans l'Union européenne, et plus de 15% de l'épargne des ménages est mobilisée via les bureaux de poste. La BCE et les banques centrales des Etats considèrent en effet les bureaux de poste comme des points de contact avec le système financier aptes à fournir des services financiers gérés par une institution titulaire d'une licence. En terme de classification, il n'y a souvent aucune différence entre une «banque postale» et une banque commerciale.

A l'origine, les services financiers postaux n'étaient souvent que des entités ou des départements au sein des postes (ou des PTT), qui se sont transformés en véritables entreprises possédant une licence bancaire. Bon nombre de ces banques ont été entièrement ou partiellement privatisées par le biais de fusions avec d'autres institutions financières.

Dans ces cas de figure, les services financiers sont souvent gérés par une institution bancaire titulaire d'une licence (souvent appelée «banque postale»), sur la base d'un partenariat à long terme avec les postes. La nature exacte de ce partenariat et l'étendue des prestations varient d'un pays à l'autre. Dans de nombreux pays, les postes continuent d'offrir des services de paiement financiers.



Les postomats, les giromats et les DAB permettent de retirer des liquidités vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Ils sont souvent situés près d'un bureau de poste.

PRINCIPES DIRECTEURS DE LA RÉFORME DES SERVICES FINANCIERS POSTAUX

En Finlande et en Espagne, les entités de services financiers postaux d'origine ont été fusionnées en de grands groupes financiers qui se sont séparés des postes. Lesdites postes ont tenté de développer de nouveaux partenariats avec d'autres grands groupes financiers.

En Allemagne, Postbank (banque entièrement exploitée sous licence) est une filiale de Deutsche Post.

En France et en Italie, les services financiers postaux sont toujours des divisions au sein des postes, parfois limitées dans l'étendue de leurs services. Ces divisions devraient toutefois être restructurées au cours des prochaines années pour devenir des entités bancaires avec licence.

Dans la plupart des cas, les bureaux de poste sont intégrés à un système de distribution multicanal. Internet et les téléphones cellulaires sont les dernières technologies mises en œuvre, et leur impact sur le rôle des bureaux de poste devrait se préciser au cours des années à venir.

Les services financiers postaux européens évoluent vers un éventail complet de prestations, géré et exploité en partenariat avec une institution financière détentrice d'une licence octroyée par l'autorité de réglementation du secteur financier de la banque centrale.

La réforme et la commercialisation des services financiers postaux ont démarré dans les années 70 aux Pays-Bas et en Finlande. La réforme est toujours d'actualité dans de nombreux pays membres de l'UE et dans d'autres pays européens.

Les pages qui suivent présentent certains des processus de réforme, récemment achevés ou toujours en cours.



Autriche: la caisse d'épargne postale a été privatisée en 2001, suite à la fusion avec BAWAG Bank. La poste autrichienne a également conclu un partenariat avec Postversicherungen AG pour la fourniture des produits d'assurance.



Belgique: en 2001, le groupe Fortis a racheté la participation de 50% de La Poste dans la banque postale. La banque postale belge, coentreprise entre La Poste belge et le groupe Fortis, est ainsi devenue une filiale à part entière du groupe Fortis. La décision de La Poste belge a été motivée par le fait que les services financiers basés sur les comptes ne font pas partie de ses activités de base et qu'en développant un partenariat de ce type les services financiers pourraient être structurés et développés plus efficacement.



Danemark: en 2001, Bikuben Giro Bank a fusionné pour donner Danske Bank, la plus grande institution financière du pays. L'accord de coopération avec la poste danoise se poursuit.



France: le projet de transformation des services financiers postaux en une banque, sous la forme d'une institution bancaire postale distincte ou d'une alliance avec plusieurs autres institutions financières, a été dévoilé en été 2001. Après un examen approfondi, la création d'une banque postale est attendue pour 2005.



Allemagne: en 1999, Deutsche Postbank AG est devenu une filiale à 100% de Deutsche Post AG. Deutsche Post a permis à sa filiale Postbank de rapidement conforter sa position sur le marché allemand des services bancaires aux particuliers. En septembre 2003, Deutsche Post a annoncé qu'il préparait l'introduction des actions de Deutsche Postbank à la Bourse de Francfort.



Grèce: le Gouvernement grec a envisagé certaines options pour restructurer et privatiser ses services postaux et sa caisse d'épargne postale. Il a décidé, dans un premier temps, d'intégrer les réseaux des bureaux de poste et les services d'épargne postale et de chercher à développer et à moderniser ses produits financiers de façon rentable.



Irlande: à la fin de 2002, Allied Irish Bank s'est engagé dans un partenariat avec An Post pour exploiter 1000 bureaux de poste en vue de développer les services financiers. Ces services, ne portant actuellement que sur les liquidités, comprennent les dépôts privés et professionnels, les retraits personnels et les règlements de compte par carte de crédit. Le partenariat s'est révélé être un succès pour An Post, et d'autres services devraient être introduits.



Italie: Poste Italiane a lancé un programme visant à moderniser ses bureaux de poste et à consolider sa position sur le marché italien des services bancaires aux particuliers, en introduisant de nouveaux produits d'investissement sur la base d'un partenariat avec Merrill Lynch. Il a par ailleurs été envisagé d'octroyer la personnalité morale à BancoPosta, dans le cadre de la poursuite de la réforme de Poste Italiane.

Luxembourg: en 2001, le statut légal de Postchèque Luxembourg a été modifié par la loi pour lui donner une plus grande marge de manœuvre commerciale. L'offre est toujours limitée aux comptes de paiement et aux cartes de crédit, mais P&T Luxembourg entend étendre la gamme de ses services financiers ces prochaines années, en collaboration avec des prestataires de services financiers locaux.

Portugal: CTT – Correios de Portugal a récemment cédé sa participation dans la banque postale. La banque postale était un partenariat entre CTT – Correios de Portugal et Caixa Geral de Depósitos, la première institution financière du pays. CTT – Correios de Portugal est aujourd'hui en pleine restructuration interne. Elle continue de proposer des services et produits financiers postaux traditionnels par le biais de son service commercial Serviços Financeiros Postais et du réseau CTT.



Deutsche Bank 

Espagne: Deutsche Bank (Espagne) est devenu le partenaire de Correos y Telégrafos en matière de services financiers. En 2001, il a indiqué que, pendant la première année d'exercice (2000), un montant de 3,9 millions d'USD avait été versé à Correos y Telégrafos et qu'ils avaient attiré plus de 70 000 clients/titulaires de comptes.



Suède: Swedish PostgiroBank AB a été vendu en 2001 au groupe de services financiers Nordea, qui offre aux clients une large gamme de services financiers.



Suisse: des partenariats ont été conclus ces deux dernières années avec l'UBS et la société Winterthur, permettant l'introduction des cartes de crédit, des assurances et des fonds communs de placement. En 2001, La Poste suisse a décidé d'étendre la gamme de ses services financiers au crédit commercial.

Turquie: les bureaux de poste turcs traitent environ 24% des opérations nationales et 30% des opérations internationales. L'organisation postale a créé PTT Bank, une banque postale qui fait partie de l'administration postale. La poste collabore avec une quinzaine de banques nationales et internationales ainsi qu'avec de nombreuses institutions gouvernementales pour la commercialisation des services financiers, tels que les paiements par carte de crédit, le règlement des factures, la réception des transferts d'argent, etc. Ces services présentent un avantage certain dans les zones rurales où la poste turque n'est pas présente.



PRINCIPES DIRECTEURS DE LA RÉFORME DES SERVICES FINANCIERS POSTAUX

La poste turque coopère avec EUROGIRO et Western Union et cherche à instituer l'échange du TMP électronique, en partenariat avec l'UPU (IFS).



Grande-Bretagne: les services universels bancaires ont été conçus pour permettre aux clients de continuer à percevoir leurs retraites et leurs allocations sociales d'Etat directement dans les succursales de Post Office, le Gouvernement ayant envisagé de verser des prestations sociales directement sur des comptes bancaires. Les services bancaires universels se répartissent en deux catégories: la première porte sur les accords signés avec 12 institutions financières pour permettre aux clients titulaires d'un compte en banque ordinaire (p. ex. un simple compte de transfert ne permettant pas les découverts) d'effectuer des retraits de liquidités dans les bureaux de poste; la seconde concerne le compte carte de la poste. Ce compte autorise le versement des retraites et allocations sociales d'Etat, avec des retraits possibles en espèces, uniquement dans les bureaux de poste. Il s'adresse essentiellement aux clients non bancarisés ou aux titulaires de comptes non prévus pour recevoir le versement d'allocations.

Post Office Ltd a également conclu des accords avec un certain nombre d'institutions financières donnant un accès aux clients avec des comptes bancaires standard.



Dans les pays d'Europe occidentale, les banques postales sont l'un des plus gros consommateurs de courrier, que ce soit pour l'envoi des relevés, la réception des ordres ou le publipostage.

PRINCIPES DIRECTEURS DE LA RÉFORME
DES SERVICES FINANCIERS POSTAUX

Pour résumer, le cadre juridique spécifique qui a été mis en place à la fin du XIX^e et au début du XX^e siècle afin de promouvoir les services financiers postaux (épargne, chèques postaux) a laissé la place, dans la majorité des cas, à des partenariats commerciaux offrant davantage de souplesse pour répondre à la dynamique de la demande des consommateurs sur un marché de concurrence. La France, la Grèce, l'Italie et la Suisse sont actuellement en train de réformer le cadre juridique de leurs services financiers postaux afin de s'aligner sur les autres pays.

Services financiers postaux en Europe occidentale

Pays	Division SFP	Filiale SFP	Partenaire SFP	Comptes/ cartes de paiement	Epargne	Crédit à la consom- mation	Fonds communs	Assurance	Internet
Allemagne		●		●	●	●	●	●	●
Autriche			●	●	●	●	●	●	●
Belgique			●	●	●	●	●	●	●
Danemark			●	●	●				
Espagne			●	●			●	●	
Finlande			●					●	●
France	●			●	●	●	●	●	●
Grande- Bretagne			●	●	●		●		
Grèce	●		●	●	●				
Irlande	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Islande	●			●					
Italie	●		●	●	●	●	●		●
Luxembourg	●			●					●
Norvège			●	●	●	●	●	●	●
Pays-Bas			●	●	●	●	●	●	●
Portugal	●		●	●	●	●	●	●	●
Suède			●	●					●
Suisse	●		●	●			●	●	●
Turquie	●			●					

5.2 Europe centrale et orientale

Jusqu'en 1940, certains pays d'Europe centrale avaient pour tradition de fournir des produits d'épargne postale et de chèques postaux. Cette pratique s'est poursuivie après la Seconde Guerre mondiale en Yougoslavie seulement, et, aujourd'hui, en Serbie-et-Monténégro, la caisse d'épargne postale est toujours la première institution d'épargne et de paiement du pays.



Les services de la poste électronique et de la banque postale ont été introduits en Estonie.

Après 1989, des banques postales opérant en tant que sociétés à part entière et titulaires d'une licence ont été créées dans toute la région, souvent avec la participation des postes comme actionnaires ou partenaires à long terme. En Europe centrale et orientale, les services financiers postaux ont connu un réel essor, par rapport aux services équivalents en Europe occidentale. Le système juridique hérité du passé ne constituait pas un obstacle à l'approche commerciale des services financiers postaux. Les banques postales pouvaient être mises sur pied relativement facilement et bénéficiaient de l'expérience des services postaux d'Europe occidentale en matière de développement des produits, de marketing et d'exploitation. Certaines de ces banques postales en Europe centrale et orientale ont démarré avec peu de capital, mais le concept a parfaitement fonctionné. Elles sont plusieurs à avoir rapidement adopté un positionnement stratégique sur le marché des services financiers aux particuliers. Le marché était jusque-là le monopole des caisses d'épargne d'Etat.

De nombreuses banques postales ont mis la priorité sur l'introduction de nouveaux services dans les bureaux de poste. Toutefois, elles n'ont pas encore développé les partenariats porteurs de synergies qui leur permettront d'intégrer et de moderniser les opérations en numéraire non rentables qui continuent d'exister dans les bureaux de poste.

Certaines banques postales ont en outre souffert d'activités de crédit commercial non appropriées qui ont fini par causer la perte des institutions bancaires. D'autres ont mis en œuvre des stratégies de privatisation inadéquates et prématurées, sans même envisager la création d'un solide partenariat d'intérêt commun, entre la poste et la banque postale.

PRINCIPES DIRECTEURS DE LA RÉFORME DES SERVICES FINANCIERS POSTAUX

De nombreuses banques postales et institutions similaires ont été créées, mais le volume des opérations réalisées jusqu'à présent ne leur permet pas de se faire une place dans le secteur postal ou dans le secteur financier national.



Bureau de chèques postaux à Riga (Lettonie).

Des partenariats réellement efficaces avec les postes n'ont pas encore pu être développés en raison de l'absence des éléments suivants:

- cadre juridique permettant une participation active des bureaux de poste dans les services proposés par la banque postale;
- conditions de concurrence équivalentes à celles offertes par les caisses d'épargne d'Etat;
- capitaux, technologies et systèmes de gestion disponibles pour la mise en œuvre du concept moderne des services financiers postaux;
- priorités de la part du gouvernement et des institutions internationales visant à promouvoir le concept comme faisant partie d'une stratégie de transition pour renforcer le secteur financier et développer l'infrastructure postale et l'infrastructure de communication.

Dans les pays européens à économie en transition, la question du développement et de la réforme des services financiers postaux est toujours un thème d'actualité.

Quelques éléments clés

Albanie: AlbaPost a réussi l'introduction des services financiers postaux de base. Dans le cadre de la législation actuelle, la gamme des prestations offertes est limitée aux paiements en espèces exclusivement. Avec la réforme du secteur financier et la démonopolisation de la caisse d'épargne d'Albanie, il a été envisagé de créer une banque postale (Postbank), qui jouerait un rôle essentiel dans le processus de privatisation de la caisse d'épargne et dans la mise en place de marchés monétaire et financier compétitifs.



Bosnie-Herzégovine: en 2001, la banque centrale autrichienne Raiffeisen a acquis la banque postale de Mostar, l'une des trois plus grandes institutions bancaires du pays.

Croatie: en 1991, Croatian Post, Inc., a fondé Croatian Post Bank, Inc. La part détenue par Croatian Post, Inc., a progressivement diminué et s'élève aujourd'hui à 33%. Croatian Post, Inc., et Post Bank, Inc. sont deux entités commerciales distinctes. Croatian Post, Inc., fournit des services financiers en espèces aux clients dans tous les bureaux de poste pour le compte de Croatian Post Bank, Inc. Sur la base d'un accord, Croatian Post, Inc., fournit également d'autres services bancaires (paiements et retraits à partir des comptes courants client, comptes d'épargne, etc.)



Tchèque (Rép.): la caisse d'épargne postale tchèque (Poštovní spořitelna) est l'une des divisions commerciales de Ceskoslovenska obchodni banka (CSOB). En juin 2000, CSOB a repris l'ensemble des actifs et des passifs de l'ancien Investicni a poštovní banka (IPB). La fusion a donné naissance à la banque la plus puissante, non seulement en République tchèque, mais aussi dans toute la région Europe centrale et orientale. Après le succès de la privatisation, la banque belge KBC est devenue le principal actionnaire. CSOB – Poštovní spořitelna utilise le réseau de la poste tchèque pour offrir ses services bancaires à quelque 3400 bureaux de poste dans tout le pays.

Estonie: la poste estonienne fournit des services financiers via le réseau postal. La banque postale, Postibank, en coopération avec Estonian Union Bank et Estonian Post, offre des services bancaires sur la base d'opérations bancaires quotidiennes et d'arrangements en matière de services bancaires avec les bureaux de poste.



Hongrie (Rép.): la banque postale hongroise (Postbank) est l'une des premières créées en Europe centrale et orientale. Son partenariat avec la poste n'a pas fonctionné, et elle a développé dangereusement le crédit commercial. Postabank s'est effondré en 1998, et le Gouvernement a lancé un programme de redressement. En 2000, il a été fait appel aux conseillers de Credit Suisse First Boston pour analyser les options de privatisation ou de fusion pour la banque postale. La recommandation visant à fusionner la banque postale avec la caisse d'épargne nationale OTP a rencontré de vives résistances et, en 2001, il fut décidé que la poste hongroise (Magyar Posta) serait le principal actionnaire de la banque postale, qui s'est retrouvée en position de concurrent sur le marché des services financiers de détail. Cette décision a toutefois été revue, et, en 2003, Postabank a été privatisé via la vente à la caisse d'épargne autrichienne Erste.



Magyar Posta a créé une société de bureaux de poste (guichets). Les services financiers sont la première source de revenus.



Lettonie: le Centre de la comptabilité postale (PAC), l'une des branches de la poste lettone, a été créé le 1^{er} mai 1996. Le système de la comptabilité postale (PAS), quant à lui, a été conçu pour fournir un système moderne permettant de remplacer les opérations en espèces par des paiements et des règlements par virements. Les comptes PAS sont des comptes de chèques postaux, disponibles dans 965 bureaux de pays dans tout le pays. Le PAS permet aux clients d'accéder à leurs comptes depuis n'importe quel bureau de poste de la Lettonie. Etant donné le nombre important de bureaux de poste dans le pays, le PAC est bien connu pour le versement des retraites et des allocations sociales, l'encaissement des sommes dues aux services et équipements publics ainsi que pour les transferts de fonds nationaux et internationaux.



Lituanie: la poste lituanienne est une entreprise d'Etat qui fournit des services financiers de base tels que les services d'encaissement, de paiement et de transfert de fonds. Elle offre des services de paiement nationaux et internationaux. La Lituanie ne possède aucune banque postale.

L'ex-République yougoslave de Macédoine: l'entreprise publique Makedonska Posta joue un rôle essentiel dans le système de paiement national, notamment le versement des allocations d'Etat et des aides aux réfugiés, l'encaissement des sommes dues aux services publics, le change des devises étrangères et les mandats de poste. Makedonska Posta détient une participation (33%) dans la banque postale, qui propose, dans 14 bureaux de poste, ses services d'épargne et de paiement scripturaux. La banque postale ne détient qu'une licence restreinte. En raison de l'importance de la diaspora à l'étranger, la poste macédonienne considère qu'il est primordial de développer des connexions avec les systèmes de paiement électroniques internationaux, comme IFS et EUROGIRO.



Pologne: la banque postale polonaise (Postal Bank SA) a acquis la personnalité juridique en mai 1990. Son fondateur était l'entreprise d'Etat Poczta Polska Telegraf Telefon et ses actionnaires la poste polonaise (Poczta Polska) et Prokom Investment SA, jusqu'en 1999. Le premier produit de la banque postale à avoir été mis en place dans les bureaux de poste était le compte de chèques postaux personnel. Depuis 2001, tous les bureaux de poste ont ajouté à leur offre des services de la banque postale en matière de crédit et de dépôt ainsi que la possibilité de régler les contributions à l'assurance sociale et les taxes par le biais des comptes de chèques postaux personnels. Ces prochaines années, la coopération entre la poste polonaise et la banque postale s'élargira à une gamme de services plus vaste. Un projet visant à augmenter le capital de la banque en 2003 a été mis sur pied.



Roumanie: la poste roumaine (Poșta Română, SA) est en train de développer et de moderniser ses services financiers de manière à pouvoir répondre aux exigences de ses clients: accessibilité, rapidité, simplicité et sécurité. La poste roumaine offre des services d'encaissement, de paiement et de transferts de fonds nationaux et internationaux. Par ailleurs, la banque commerciale roumaine Bancpost propose des services de paiement et d'épargne ainsi que des microcrédits par le biais du réseau roumain des bureaux de poste. Elle a conclu un accord non exclusif à long terme avec Poșta Română, SA.



Le siège de la poste roumaine à Bucarest.

PRINCIPES DIRECTEURS DE LA RÉFORME
DES SERVICES FINANCIERS POSTAUX



Serbie-et-Monténégro: en 2001, la caisse d'épargne postale, la plus grande banque de détail du pays, est devenue membre du réseau EUROGIRO et a lancé un certain nombre d'initiatives visant à ajuster ses services aux normes européennes.



Slovaquie: Poštová banka, a.s. (banque postale) est la banque de détail qui possède le plus grand nombre de points de vente dans le pays. Il fonctionne par le biais de 24 succursales et de 1626 bureaux de poste. La stratégie de la banque postale slovaque et de la poste slovaque consiste à s'adapter aux besoins des 600 000 clients et à fournir des services de qualité à chaque point de vente. Slovenská Pošta, š.p. (poste slovaque) a autorisé la banque postale à jouer le rôle de bureau d'échange pour les services de mandats de poste internationaux.

Services financiers postaux en Europe centrale et orientale

Pays	Division SFP	Filiale SFP	Partenaire SFP	Comptes/ cartes de paiement	Epargne	Crédit à la consom- mation	Fonds communs	Assurance	Internet
Albanie	●								
Bosnie- Herzégovine			●	●	●				
Bulgarie (Rép.)			●	●	●				
Croatie			●	●	●				
Estonie			●	●				●	
Hongrie (Rép.)	●		●	●	●		●	●	●
Lettonie	●			●					●
Lituanie	●			●				●	
L'ex-République yougoslave de Macédoine			●	●	●				●
Pologne		●		●	●	●		●	
Roumanie	●		●	●*	●	●*	●*	●*	●
Serbie-et- Monténégro			●	●	●	●		●	
Slovaquie			●	●	●	●	●		●
Slovénie			●	●	●				
Tchèque (Rép.)			●	●	●	●		●	

* En partenariat.



5.3 Communauté des Etats indépendants

L'une des conséquences du régime de planification de l'ancienne URSS est que chaque pays de la Communauté des Etats indépendants (CEI) dispose aujourd'hui d'un large réseau de bureaux de poste qui appartient à l'Etat. Selon le pays, le ratio va de un point de vente pour 3000 habitants à un point de vente pour 5000 habitants. Les bureaux de poste représentent environ 70% de tous les points de contact avec le système financier dans la CEI, et plus de 50% des liquidités en circulation transitent chaque mois sur leur réseau. Comme dans de nombreux pays européens et asiatiques, les bureaux de poste ont une position privilégiée leur permettant de jouer un rôle significatif au sein du secteur financier ainsi qu'au niveau de l'infrastructure financière.



BelPochta (Minsk) a conclu un accord de coopération avec une institution bancaire et envisage la possibilité d'instaurer une véritable banque postale.

Il y a de cela plusieurs années, les services postaux faisaient partie du même système de communication que les télécommunications. Aujourd'hui, les deux secteurs sont distincts.

Dans certains pays, la réforme des services financiers pourrait être réalisée par le biais d'un concept moderne de banque de détail, via un partenariat (p. ex. une coentreprise) entre l'opérateur postal et une institution financière.

Contrairement au réseau bancaire (épargne), le réseau des bureaux de poste est omniprésent, même dans les zones rurales isolées. Le réseau des bureaux de poste joue un rôle de premier plan dans la distribution et la collecte des fonds auprès de la population. Les bureaux de poste interviennent actuellement pour le paiement des retraites, des allocations sociales et des salaires, l'encaissement des factures téléphoniques et des sommes dues aux services publics ainsi que pour les services des mandats de poste.

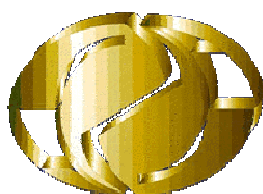
Sur une base mensuelle, plus de 50% des liquidités en circulation dans le pays en moyenne transitent via les réseaux des bureaux de poste des pays de la CEI.

Ces services financiers constituent la principale composante du revenu du service postal (de 30 à 80% selon les pays). Les autres composantes sont le courrier (colis, courrier international, courrier et courrier local) et les services non conventionnels.

PRINCIPES DIRECTEURS DE LA RÉFORME
DES SERVICES FINANCIERS POSTAUX

Une grande partie des liquidités en circulation, y compris les devises étrangères, est détenue par des particuliers, ce qui s'explique par l'insuffisance du développement du secteur bancaire. Le réseau postal pourrait être une alternative attrayante et avantageuse au secteur bancaire.

Certains pays ont engagé des démarches pour instaurer une banque postale ou développer les services financiers postaux. Des banques postales sont déjà en place en Azerbaïdjan, en Géorgie, au Kazakhstan, en Russie (Fédération de), en Ukraine et en Ouzbékistan, et des mesures de développement ont été introduites en Arménie.



საქართველოს საფოსტო
ბანკი

Géorgie: la banque postale géorgienne a été créée en 1995. Elle était chargée notamment du paiement des retraites et de l'encaissement des taxes par le biais des bureaux de poste. Elle est la cinquième plus grande banque du pays.

Services financiers postaux dans la CEI

Pays	Division SFP	Filiale PFS	Partenaire PFS	Paiements en espèces	Comptes/ cartes de paiement	Epargne	Crédit à la consommation	Fonds communs	Assurance
Arménie	●			●					
Azerbaïdjan	●		●	●	●	●			
Bélarus	●			●					
Géorgie	●		●	●	●	●			
Kazakhstan	●		●	●	●	●			
Kirghizistan	●		●	●	●	●			
Moldova	●			●					
Ouzbékistan	●		●	●		●			
Russie (Fédération de)	●		●	●	●	●	●		
Tadjikistan	●			●					
Turkménistan	●			●					
Ukraine	●		●	●	●	●			

PRINCIPES DIRECTEURS DE LA RÉFORME DES SERVICES FINANCIERS POSTAUX



La poste de Tashkent est l'un des membres fondateurs d'Aloka Bank, avec lequel elle a conclu un partenariat concernant les services financiers postaux.

En réformant les services financiers postaux, les postes et les banques postales se heurtent aux obstacles suivants:

- une faible capitalisation du secteur bancaire et des difficultés à attirer les capitaux étrangers vers les banques postales;
- des réglementations limitant le rôle des guichets de poste en tant qu'intermédiaire pour les banques postales;
- une position dominante de la caisse d'épargne d'Etat, souvent soutenue par le gouvernement et/ou la banque centrale.

Dans tous les pays de la CEI, les services de paiement en numéraire sont effectués par la poste. Ces services comprennent les services des mandats de poste, le versement des retraites et des allocations sociales, la collecte des sommes dues aux services publics et les services d'aide au logement.



Les bureaux de poste de la Russie (Fédération de) traitent d'importants volumes de paiements en numéraire. Des instruments modernes de paiement par carte sont introduits, en coopération avec Svyazbank.

5.4 Afrique

Les services financiers postaux jouent en Afrique un rôle important, car ils étendent leurs services jusque dans les zones rurales. Ils contribuent aussi au développement du réflexe de l'épargne. L'utilité des services financiers postaux est d'autant plus manifeste depuis quelques années que de nombreuses banques commerciales ont fermé leurs succursales des villages et des plus petites villes. Dans de nombreux cas, le bureau de poste reste le dernier point de contact des personnes avec le secteur financier formel et leur seul lien avec l'économie mondiale. Pour permettre à la poste de jouer pleinement ce rôle, un important mouvement de réforme est nécessaire dans la plupart des pays africains. Beaucoup de pays sont déjà activement engagés dans un tel mouvement, et la modernisation des services et des programmes est en cours sur tout le continent.



La caisse d'épargne postale du Zimbabwe est une banque «populaire», qui compte 25% de la population parmi ses clients. Elle attire de nombreux petits épargnants et est responsable de la distribution des salaires et des retraites.

En Afrique, les caisses d'épargne postale et les services de compte chèque postal ont été créés, à la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e siècle, sous le régime de lois spécifiques qui sont parfois encore en vigueur aujourd'hui (p. ex. en Egypte, au Zimbabwe et en Ouganda). Dans ces cas, le Ministère des finances est «propriétaire» de la caisse d'épargne postale et fixe les règles d'investissement des fonds en dépôt. Le Ministère entre dans un contrat d'agence avec le Postmaster General, responsable de l'exploitation, du personnel, de la promotion et de la comptabilité. L'ajustement des tarifs (taux d'intérêts, commissions) doit suivre une procédure législative formelle. Dans un tel cadre institutionnel, la responsabilité du marketing, et notamment du développement des produits, n'est pas clairement attribuée. De plus, le cadre juridique tend à soumettre l'introduction de nouveaux services à une procédure législative formelle. Dans certains pays, cela constitue un obstacle à la commercialisation de la gamme de produits. Le contrat d'agence existant entre le Ministère des finances et la poste n'entre pas toujours dans le détail des mécanismes de compensation des coûts.



La gestion des actifs que constituent les fonds en dépôts des caisses d'épargne postale n'est qu'une des nombreuses tâches du Ministère des finances. Dans certains cas, les responsabilités en matière de gestion des caisses d'épargne postale ont été transférées de facto au Ministère des communications ou au Postmaster General. Si un tel transfert a rendu la structure de gestion plus maniable, il a aussi accru les risques de prêts irréguliers. Ainsi, dans certains pays, l'argent des petits épargnants n'a pas servi à financer des projets économiquement productifs, mais à combler des déficits gouvernementaux, voire même des déficits d'exploitation de la poste, sans jamais atteindre les marchés monétaire ou financier. Cela signifie aussi que les subventions internes sont étendues à deux entités apparentées.

Dans d'autres pays, les banques postales ont été établies en tant qu'entités juridiques séparées pour assurer la prestation des services financiers. Ces banques postales appliquent une politique dite du «double circuit» (un concept appliqué par de nombreux autres établissements d'épargne dans le monde), qui consiste à exploiter leurs propres succursales comme points de contact avec la clientèle pour la prestation des services bancaires et des services postaux. Cela n'est pas une garantie de symbiose véritable entre la banque postale et la poste. La politique du «double circuit» peut avoir pour conséquence dans certains pays l'apparition d'une concurrence interne, source de conflits entre la banque postale et la poste.

Un grand nombre de pays d'Afrique entreprennent de réformer leurs services financiers postaux, souvent avec l'appui d'organismes multilatéraux (Banque mondiale, BAfD) et de programmes bilatéraux financés par les gouvernements et les caisses d'épargne.

Ces programmes se sont révélés une importante source de connaissances pratiques pour les opérateurs des services financiers postaux concernés. L'accent a généralement été mis sur le développement des produits, la technologie, l'exploitation et la formation. Cela a permis de tirer parti de certains aspects des cadres législatifs en vigueur et a aussi fait prendre à certains gestionnaires et à certaines parties intéressées conscience des insuffisances de ces cadres législatifs.

Quelques éléments clés

Niger: l'Office national des postes et de l'épargne (ONPE) traite à la fois les services de post-chèque/chèques postaux et les comptes d'épargne postale. Un programme est actuellement à l'étude pour développer ces services et créer une banque postale, filiale de l'ONPE, qui serait chargée de poursuivre et de développer les services financiers postaux.

Tunisie: le service postal tunisien a réussi à développer ses services financiers postaux traditionnels et à introduire à une large échelle de nouveaux services financiers postaux basés sur les comptes. Il exploite plus de 500 000 comptes de chèques postaux qui fournissent des outils modernes de paiement scripturaux pour le versement des salaires, le règlement des factures et les transferts. Ces instruments comprennent notamment les mandats de poste électroniques, les paiements par Internet et les informations sur les comptes en ligne, les portefeuilles électroniques et les ATM, qui permettent aux clients de retirer des liquidités avec les cartes Dinarpost. De plus, la poste a mis en place un large éventail de produits de paiement internationaux tels que le mandat de poste électronique, IFS, Western Union et EUROGIRO. La poste se prépare à introduire des produits d'assurance, des services d'épargne et de crédit à la consommation ainsi que des produits de dépôts.

PRINCIPES DIRECTEURS DE LA RÉFORME
DES SERVICES FINANCIERS POSTAUX

Ouganda: le service des chèques postaux et des mandats de poste fait partie de la poste ougandaise, qui opère comme une agence de la banque postale dans certaines régions du pays. En plus des mandats de poste, la poste ougandaise offre des services financiers internationaux permettant des transferts de fonds avec le Kenya, la Tanzanie (Rép. unie) et le Japon.

Services financiers postaux en Afrique

Pays	Division SFP	Filiale SFP	Partenaire SFP	Paiements en espèces	Comptes/ cartes de paiement	Epargne	Crédit à la consommation	Fonds communs	Assurance
Egypte	●			●	●	●			
Niger	●			●		●			
Ouganda	●		●	●	●	●			
Tanzanie (Rép. unie)	●		●	●					
Tunisie	●			●	●	●			●



5.5 Asie/Pacifique et Moyen-Orient

En Asie/Pacifique et au Moyen-Orient, les services financiers postaux se sont considérablement diversifiés. Les modèles institutionnels diffèrent, comme le montrent les exemples suivants:

Modèle/typologie	Pays
Bureau ou division du Ministère des postes et télécommunications, ou administration postale	Chine (Rép. pop.), Corée (Rép.), Japon
Caisse d'épargne postale, en tant qu'agence du Ministère des finances	Inde, Pakistan
Caisse d'épargne postale, en tant qu'agence du Ministère pour les technologies de l'information et de la communication	Jordanie
Agent de la caisse nationale d'épargne	Malaisie, Sri Lanka
Banque postale, en tant que banque détentrice d'une licence et filiale/partenaire de la poste	Iran (Rép. islamique), Nouvelle-Zélande, Philippines
Services des mandats de poste et autres services en numéraire	Bangladesh, Lao (Rép. dém. pop.), Thaïlande
Ventes de produits financiers basés sur les comptes et transactions (traitement/acheminement), en tant qu'agent de nombreuses banques.	Australie

La diversité ne réside pas seulement dans les modèles institutionnels, mais aussi dans les produits eux-mêmes, allant du mandat de poste en espèces à la banque postale électronique, qui offre tout un éventail de services financiers via Internet.

Quelques événements clés

La région abrite la plus grande institution d'épargne postale du monde: la poste du Japon. L'épargne postale japonaise représente un montant équivalent à plus de 2000 milliards d'USD en dépôt.



Chine (Rép. pop.): l'épargne postale a été introduite avec succès en 1986. Depuis, l'épargne et les versements ont augmenté progressivement. L'épargne postale représente plus de 6% de la totalité de l'épargne des ménages en Chine (Rép. pop.), et les revenus contribuent dans une large mesure au processus de redressement économique de la poste chinoise. Face à l'intensification de la concurrence sur le marché, la poste chinoise envisage par ailleurs d'introduire de nouveaux services, tels que les règlements internationaux ou l'assurance-vie, et de se diriger ainsi vers un éventail complet de services financiers. La gamme institutionnelle des services financiers postaux fait actuellement l'objet d'une étude en vue de son développement.

Corée (Rép.): une agence du Ministère des postes et télécommunications offre un éventail de moyens de paiement modernes, de produits d'épargne et d'assurance-vie. Environ 10% des paiements scripturaux au niveau national sont traités par l'intermédiaire de Bureau of Posts et ses services financiers. Parallèlement aux services existants, une banque postale électronique a été lancée via Internet. Une réforme est attendue dans un contexte de réforme globale du secteur financier.

Hongkong, Chine: depuis 2001, la poste de Hongkong a conclu un partenariat sur une plate-forme technologique basée sur le Web avec cinq banques locales qui fournissent des cartes à puce à leurs clients.

Inde: avec 154 000 bureaux de postes répartis dans tout le pays, le réseau postal indien est l'infrastructure publique la plus grande et la plus étendue de l'Inde. La poste indienne traite plus de 110 millions de mandats de poste par an et gère plus de 114 millions de comptes d'épargne, via la caisse d'épargne postale. La poste est un département du Gouvernement. Toutes les recettes vont directement au Ministère des finances, et les soldes des comptes d'épargne sont transférés à la banque d'Etat. La poste cherche actuellement à transformer l'infrastructure postale pour fournir des services modernes d'information et des services financiers. Post Office Savings Bank (POSB) est la plus ancienne institution financière du pays. Il possède par ailleurs la plus vaste clientèle et génère une part significative des recettes postales.

Iran (Rép. islamique): la poste iranienne a lancé un processus de modernisation à grande échelle, portant à la fois sur le courrier traditionnel et sur les services financiers postaux. Elle mène cette réforme en collaboration avec la banque postale d'Iran (Rép. islamique), établie en 1996 sous la forme d'une société d'Etat en tant qu'entité juridique séparée et fournissant divers services de paiement, des mandats de poste, des services d'épargne et des crédits à la consommation. La banque cherche aujourd'hui à moderniser et à développer de façon rentable la gamme de ses services financiers et de ses produits et prépare la mise en place d'un plan d'action intégré de modernisation.

Japon: la poste japonaise est devenue une entreprise publique le 1^{er} avril 2003. Elle fournit toute une gamme de services de base (courrier, épargne et assurance-vie), qui sont offerts dans quelque 24 700 bureaux de poste répartis dans tout le pays. En tant qu'entreprise publique, la poste du Japon doit désormais appliquer des méthodes de gestion issues du secteur privé, qui vont lui permettre d'augmenter son efficacité et d'améliorer la qualité de service, grâce à une gestion autonome et flexible.

Liban: la poste libanaise a été privatisée en 1997. Elle fut exploitée dans un premier temps par SNS Lavallin, un groupe canadien d'investissement et d'ingénierie avec des experts de Postes Canada. En 2001, la concession a été vendue à LibanInvest, une société d'investissement appartenant à la banque Audi, qui a décidé de diversifier ses services et d'exploiter les bureaux de poste comme des points de contact pour les prestations de services financiers.



Works for you

Nouvelle-Zélande: jusqu'en 1987, la caisse d'épargne postale a fonctionné comme une division de la poste néo-zélandaise. Elle était une entreprise d'Etat autonome jusqu'à ce qu'elle soit vendue à ANZ Banking Group en 1994. En 2002, une nouvelle banque – Kiwibank – filiale à 100% de la poste



PRINCIPES DIRECTEURS DE LA RÉFORME DES SERVICES FINANCIERS POSTAUX

néo-zélandaise, a commencé à opérer via le réseau de succursales de la poste néo-zélandaise. Avec 80 millions de NZD en fonds propres à sa création, la nouvelle banque devrait contribuer à renforcer la durabilité du réseau des agences postales.

Pakistan: la poste du Pakistan fournit des services d'épargne postale, en tant qu'agent du Ministère des finances, pour encourager le réflexe de l'épargne au sein de la population. Presque 8000 bureaux de poste possèdent des guichets de caisse d'épargne et comptabilisent 3,5 millions de titulaires de comptes. La caisse d'épargne postale est donc la plus grande banque du pays. Elle génère une partie importante des recettes postales (environ 100 millions sous forme de commission). Mais la poste propose aussi d'autres services financiers tels que le service d'ordres de paiement pour les transferts de fonds, les comptes itinérants, les comptes de chèques postaux et l'assurance-vie postale. Post Office Savings Bank (POSB) est la plus ancienne institution financière du pays. Il possède par ailleurs la plus vaste clientèle et contribue significativement aux recettes de la poste.

Singapour: la poste de Singapour (Singpost) fournit directement des services traditionnels de mandats/bons de poste. Elle coopère par ailleurs avec certaines institutions financières afin de proposer une gamme plus large de services de paiement tels que la vente des traites bancaires et les services urgents de transfert de fonds. La poste de Singapour envisage un partenariat avec une société d'assurance pour vendre des produits d'assurance.

Sri Lanka: en 1972, POSB détenait presque 50% de l'épargne au niveau national. Mais, depuis la fusion avec la caisse d'épargne postale, sa part de marché a commencé à décroître d'année en année. Aujourd'hui, l'épargne postale représente à peine 3% sur le marché de l'épargne. La poste et les ministères ainsi que la Banque mondiale ont lancé une série d'initiatives en 1997 pour redynamiser les services financiers postaux par le biais d'un partenariat avec une institution financière du secteur privé.

Services financiers postaux en Asie/Pacifique et Moyen-Orient

Pays	Division SFP	Filiale SFP	Partenaire SFP	Paiements en espèces	Comptes/ cartes de paiement	Epargne	Crédit à la consommation	Fonds communs	Assurance	Internet
Japon	●		●	●	●	●			●	●
Nouvelle-Zélande		●			●	●	●		●	●
Pakistan	●			●	●	●			●	
Philippines			●		●		●			●
Singapour	●		●		●				●	

5.6 Amérique du Nord, Amérique latine et Caraïbes

Dans la région Amérique latine, les services financiers postaux ont commencé à décliner dès les années 30. Certains pays ont toutefois conservé leur caisse d'épargne postale bien plus longtemps (le Brésil jusqu'en 1972 et l'Argentine jusqu'en 1997). L'activité des postes était limitée aux mandats de poste nationaux («giro postales»).

Plusieurs pays d'Amérique latine et d'Amérique centrale ont engagé un processus de réforme afin d'adapter leur structure aux nouvelles réalités du marché. Les services financiers postaux semblent regagner du terrain, ce qui peut s'expliquer par les facteurs suivants:

- La restructuration du paysage bancaire fait naître la nécessité d'un accès à des réseaux denses pour pouvoir satisfaire les besoins de la population dans les villages, les plus petites villes et les zones rurales. Les bureaux de poste permettent précisément d'étendre le secteur financier aux zones isolées.
- Face au rapide développement du marché du publipostage (et des ventes y relatives) et à l'avènement d'Internet et du commerce électronique, il est nécessaire de trouver des moyens de substitution rentables aux envois postaux contre remboursement.
- L'augmentation des phénomènes migratoires à travers le continent nécessite la présence de services de transfert d'argent internationaux, rapides et fiables, par le biais de réseaux facilement accessibles.

Argentine: Correo Argentino (opérateur postal public privatisé) est détenu partiellement (11%) par Banco de Galicia y Buenos Aires, qui a introduit de nouveaux services financiers (cartes, crédit, produits d'investissement) dans 400 grands bureaux de poste.

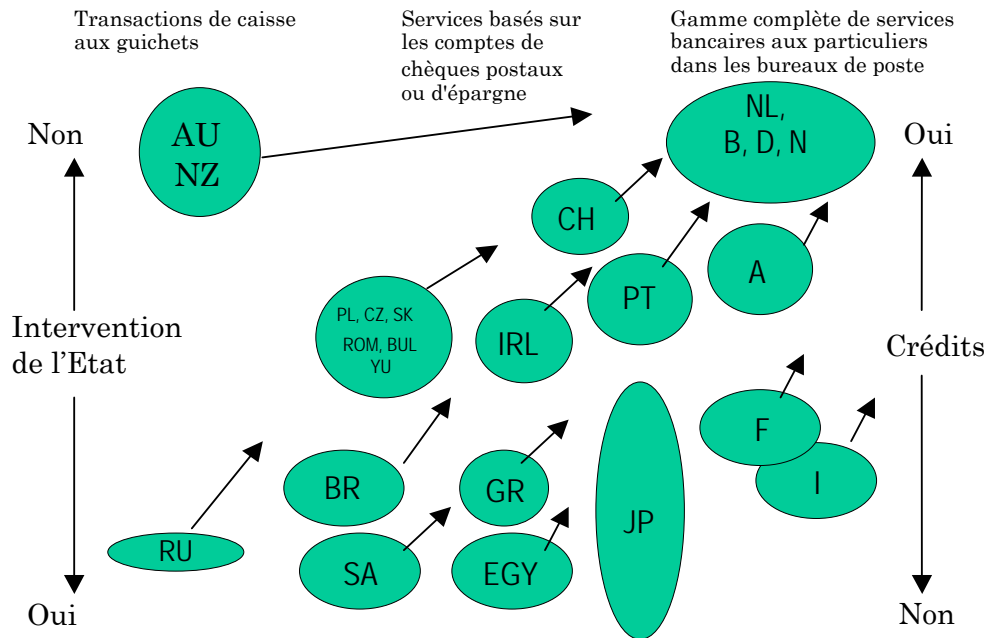
Brésil: un programme de banque postale a été mis sur pied en 1998, et des services de base en matière de paiement et d'épargne ont été introduits conjointement par ECT (services postaux brésiliens) et Bradesco, un important groupe bancaire latino-américain.

Uruguay: en avril 2000, Administración Nacional de Correos a commencé à exploiter le réseau Correobanc, fournissant des services de collecte et de paiement ainsi que des mandats et des virements aux particuliers comme aux entreprises publiques et privées.



Dans d'autres pays, les discussions sur la réforme postale et l'introduction de services financiers postaux sont en cours. Dans presque tous ces pays, les grandes banques nationales et internationales sont les plus gros consommateurs de courrier postal, générant plus de 25% des flux de courrier annuels.

5.7 Résumé



Le graphique ci-dessus conclut le présent chapitre consacré au scénario international. Les pages précédentes ont montré qu'il existait une grande diversité en matière de services financiers postaux et que de nombreuses tentatives de réforme avaient été réalisées.

Apparemment, il n'existe pas de solution standard universelle permettant de réformer le contexte institutionnel des services financiers postaux.

Les facteurs clés du processus de changement ne sont ni l'argent ni la technologie, bien que l'un et l'autre jouent un rôle important.

Les facteurs de réussite sont les suivants:

- une vision de la gestion et la capacité à influencer les parties intéressées, y compris les régulateurs;
- les conditions du marché qui incluent la présence de concurrents et de partenaires potentiels tels que les postes et les institutions financières susceptibles d'investir dans le concept de la vente par le biais des bureaux de poste;
- des gestionnaires en marketing compétents désireux de développer le concept spécifique de nouveaux services et conscients de la différence qui existe entre le «concept des services financiers postaux et des services bancaires», au service de l'ensemble de la population, et le «concept de la banque commerciale», principalement axé sur des services personnalisés et des produits sophistiqués à l'attention de groupes de clients limités.

Malgré la diversité du contexte institutionnel relatif aux services financiers postaux, il est toutefois possible de recommander un certain nombre de stratégies commerciales saines ou de pratiques exemplaires pour le développement de ces services. Cette question est développée dans le chapitre suivant.

6. Pratiques exemplaires – Aperçu




Malgré la diversité des services financiers postaux à travers le monde, certaines pratiques saines communes peuvent être conseillées pour exploiter et développer efficacement ces services.

Le présent chapitre a pour but de fournir un aperçu des pratiques exemplaires, telles qu'appliquées par les postes et les banques postales considérées comme des institutions qui ont réussi et qui sont devenues leaders sur le marché mondial. Ce chapitre vise également à fournir des informations sur la manière d'évoluer vers une situation favorable à la mise en place de ces pratiques efficaces.

Le présent chapitre n'a pas pour but de fournir des solutions détaillées et encore moins des solutions applicables universellement en matière de services financiers postaux. En dépit de la diversité des besoins de la poste et des problèmes particuliers, il est possible de recourir à des pratiques exemplaires, même s'il existe des différences significatives en ce qui concerne:

- les conditions du marché;
- la culture, la tradition et les systèmes de paiement et d'épargne;
- le rôle historique des bureaux de poste dans les services financiers;
- les conditions juridiques spécifiques (comme les exigences de la banque centrale concernant le rôle des bureaux de poste dans le système financier).

PRATIQUES EXEMPLAIRES

- Conditions du marché
-  Profil de la poste
-  Vente croisée
-  Rentabilité

Dans tous les cas, il est recommandé de procéder à une analyse des écarts et de s'adapter à la situation spécifique.

Les pratiques exemplaires sont également susceptibles d'évoluer en même temps que les marchés et les acteurs (banques postales et postes).

La poursuite de la libéralisation du secteur postal ainsi que la consolidation et la mondialisation du secteur financier, la réforme de la sécurité sociale et les progrès de la technologie peuvent notamment avoir des incidences considérables sur les pratiques des services financiers postaux dans les pays en développement, émergents et industrialisés.

La création *ex nihilo* et la mise en œuvre d'une institution moderne de services financiers postaux (p. ex. banque postale) est un programme qui met plus de dix ans pour atteindre sa maturité, car il lui faut trouver un équilibre entre la nécessité de générer de la valeur ajoutée sur le long terme et les besoins de trésorerie sur le court terme. Il vaut mieux pour cela scinder le programme en plusieurs projets avec des analyses coûts/bénéfices distinctes. Un programme de banque postale n'a de sens et ne justifie des investissements de grande envergure que si la banque atteint un seuil de rentabilité et génère de nouvelles sources de revenus pour le réseau postal dans les trois à quatre ans qui suivent. Dans certains pays, il n'est pas possible d'envisager la construction d'une banque postale étape par étape, car le processus serait trop lent et les clients partiraient à la concurrence. Il faut dans ce cas faire au plus court pour accélérer la création de la banque postale.

Le présent chapitre fournit un aperçu des pratiques exemplaires en ce qui concerne les stratégies d'entrée sur le marché, la segmentation par produit et par client, le marketing et la conception des procédures de traitement.

Nous rappelons que ce chapitre n'a pas pour but de proposer une solution unique, mais tend à dégager certaines orientations et diverses solutions qui peuvent être prises en considération.

L'application concrète des pratiques exemplaires à l'étude détaillée du dossier et à la procédure de réalisation du projet se traduira par un suivi rigoureux d'une méthode de développement de projet.

6.1 Stratégies de positionnement sur le marché

Stratégies d'entrée sur le marché

Le recours à une stratégie efficace d'entrée sur le marché revêt une importance capitale pour les opérateurs de services financiers postaux dans les pays émergents. Sont concernées la modernisation des services de paiement de la poste pour répondre aux besoins des nouveaux clients et, en particulier, l'introduction de services financiers nouveaux ou additionnels.

Les services financiers postaux offerts par la poste entrent en concurrence directe avec les services similaires des banques, des compagnies d'assurance et des autres institutions financières.

Position sur le marché, profil et stratégie de marque

Pour développer leurs services financiers postaux, la majorité des postes et des banques postales en Europe occidentale ont commencé par revoir leur positionnement. Certaines études de marché et analyses stratégiques détaillées ont indiqué que les services financiers fournis par les bureaux de poste bénéficiaient d'une position unique et différenciée sur le marché. Les postes et les banques postales s'opposent ainsi aux banques et aux compagnies d'assurance qui recherchent, pour la plupart, un positionnement commun.

Les services financiers postaux doivent leur originalité à la densité du réseau des bureaux de poste, à leur positionnement vis-à-vis de la population en matière de traitement de l'information et d'encouragement de la communication et à leur solidité.

Dans de nombreux pays d'Europe occidentale, les services financiers postaux sont de plus en plus concurrencés par les services financiers « directs », un concept de services financiers virtuels (*no bricks but clicks*) sans succursales, via des applications de télécommunication (centres de renseignements et Internet). Des recherches menées dans un certain nombre de pays d'Europe occidentale indiquent que seuls 25 à 30% des pays sont aujourd'hui intéressés par ce concept. L'approche « directe » est souvent

complétée par une présence physique chez les détaillants (p. ex. dans les supermarchés ou les stations d'essence). La mise en place d'un concept multicanal exploitant les bureaux de poste comme point de contact physique peut être un grand succès, comme le montrent les exemples des Pays-Bas, de l'Allemagne et de l'Irlande.

Comme mentionné au chapitre 3, la fourniture des services financiers postaux de détail repose sur les **quatre C** que sont la commodité, la crédibilité, la compétitivité des prix et la clarté des produits. A ce stade, nous pouvons même ajouter la communication (publicité), l'approche client intégrée et l'excellence de la qualité de service.

La stratégie de marque des services financiers postaux est aussi un élément essentiel qu'il convient de prendre en compte au début du développement et de la modernisation des services financiers.

On peut observer que le fait de choisir une marque étroitement liée à la poste elle-même est un facteur de réussite. En effet, le client comprend plus vite et mémorise plus facilement.

Dans certains pays, la poste commercialise les produits financiers d'autres institutions sous son propre nom. Ainsi, La Poste suisse vend des produits bancaires de l'UBS et des produits d'assurance de la société Winterthur sous sa propre marque. La division Postfinance est responsable de la commercialisation de ces produits.

La stratégie de la marque postale porte également ses fruits en Europe centrale et orientale. En 1993, une étude marketing réalisée à l'échelle nationale en Bulgarie (Rép.) posait la question de savoir quelle était la banque associée aux bureaux de poste. L'échantillon représentatif a donné 45% de réponses correctes, soit la banque postale bulgare (en place depuis deux ans seulement) et seulement 3% de réponses pour DSK, la caisse d'épargne d'Etat (qui avait été représentée dans les bureaux de poste pendant plus de quarante-cinq ans).

Dans de nombreux cas, la marque choisie évoque à la fois la poste et l'institution financière (banque postale, chèques postaux, épargne postale, etc.).

Notons que la commercialisation d'une marque non postale par le biais des bureaux de poste semble avoir moins de succès. L'exemple se présente dans certains pays d'Europe occidentale tels que l'Espagne, où Correos commercialise des services Deutsche Bank.



Aperçu d'un guichet au bureau de chèques postaux à Riga (Lettonie).

Etude de marché

La préparation à la stratégie d'entrée sur le marché ne peut se faire sans une connaissance approfondie de ce même marché. Les gestionnaires et le personnel des postes et/ou des banques postales peuvent d'ores et déjà avoir une idée de la situation sur le marché, à l'issue des observations et des contacts fréquents avec la clientèle, mais cette approche «intuitive» ne suffit pas à justifier l'introduction de nouveaux produits et services financiers.



Les études de marché et d'opinion devraient aussi être réalisées dans les bureaux de poste.

L'étude de marché sur les services financiers postaux semble être un outil encore peu développé dans de nombreux pays émergents et en développement. Ce constat ne concerne pas seulement les services financiers postaux. De façon générale, le marketing de masse ne semble pas faire partie des priorités immédiates.

Dans une situation où les pratiques exemplaires sont appliquées, il convient idéalement de distinguer les phases suivantes au niveau de l'étude de marché:

- les recherches économiques continues visant à fournir des données à tous les gestionnaires en marketing;
- les recherches et contrôles sur le produit, essais pilotes sur le produit;
- les contrôles au niveau de la communication (pré- et postcontrôles).

Les fournisseurs de services financiers postaux qui ont fait leur preuve concentrent habituellement leur stratégie d'entrée sur le marché sur les éléments suivants.

Marché de masse

Le marché de masse correspond à la population adulte à revenu moyen et faible dans les zones urbaines et rurales. Cette définition correspond au profil des principaux clients des bureaux de poste et justifie les efforts qu'il convient de réaliser pour introduire de nouveaux services. Il n'est pas conseillé de se concentrer sur des niches du marché de masse pendant la phase de lancement. En revanche, la

PRINCIPES DIRECTEURS DE LA RÉFORME DES SERVICES FINANCIERS POSTAUX

stratégie peut se révéler appropriée avec des services financiers plus développés. Dans de nombreuses anciennes économies planifiées, la concurrence sur ce marché de masse ne devrait venir que de la caisse d'épargne d'Etat ou du secteur informel de l'économie.



Priorité au marché de masse: les bureaux de poste deviennent des centres de services polyvalents.

Perspective stable pour la croissance

Etant donné les efforts à fournir pour lancer de nouveaux services au niveau national via les bureaux de poste, il conviendrait de donner la priorité à la promotion des produits sur les segments de marché qui offrent une perspective de croissance relativement stable sur le long terme. C'est là l'inverse des produits particulièrement volatiles qui sont susceptibles d'être retirés dans les mois ou les années à venir. Dans de nombreux pays, les marchés de l'épargne et des instruments de paiement scripturaux, au même titre que l'assurance-vie et les plans de pension, semblent offrir des perspectives intéressantes. Ces types de produits peuvent donc être commercialisés à grande échelle, via les bureaux de poste.



Certains services ont un délai de commercialisation assez court.

Délai de commercialisation

Le délai de commercialisation est un autre élément important qu'il convient de prendre en compte pour bien choisir la stratégie d'entrée sur le marché. Les produits qui requièrent une exploitation complexe et individualisée et les systèmes qui nécessitent une longue période de développement ne seraient pas des choix appropriés pour une stratégie d'entrée sur le marché. Les conditions du marché peuvent changer radicalement pendant le temps de commercialisation des produits. Selon les exemples fournis par plusieurs pays d'Europe occidentale, il est préférable de choisir des nouveaux produits pouvant être introduits sur le marché en moins de neuf mois. Pour réussir la mise en œuvre dans les délais, les postes et les banques postales (le cas échéant) doivent impérativement mettre en place une structure de projet à temps plein prenant en considération tous les préparatifs tels que la

conception, le marketing, la mise en place des systèmes, la communication et la formation du personnel des bureaux de poste. Les produits d'épargne et d'investissement sont souvent les premiers produits à être introduits. Ils sont suivis par les comptes de chèques postaux (paiement), qui demandent davantage de préparation.

Marge suffisante

Après le marché de masse, les perspectives stables en terme de croissance et le délai de commercialisation, un autre critère décisif pour définir la stratégie d'entrée sur le marché est la marge ou la rentabilité de la ligne de produits. L'étude de marché et l'analyse de la concurrence devraient fournir une première impression quant à l'éventuelle rentabilité des futurs services financiers postaux.

Par ailleurs, des recherches et une planification étendues sont nécessaires en ce qui concerne la conception du marketing, de l'exploitation (y compris TI), des bureaux de poste, du personnel, de la communication de données ou encore l'amortissement des investissements requis. Toutes ces indications devraient figurer dans l'étude détaillée du dossier.

6.2 Architecture des produits

Conception des produits

Si l'on en juge par les pratiques des principaux fournisseurs de services financiers postaux dans les pays d'Europe occidentale et des autres pays, les produits doivent être conçus sur la base des critères suivants:

- **Degré élevé d'uniformisation.** Evolution vers un traitement informatisé et rentable des produits, élimination des exceptions.
- **Simplicité.** Fiches techniques, pages Web et publicités suffisamment explicites pour les clients potentiels.
- **Commodité.** Simplicité d'utilisation, disponibilité dans tous les bureaux de poste du pays, zéro tracas.
- **Conditions transparentes.** Informations non ambiguës concernant les modalités du produit et sa tarification.
- **Rapidité, fiabilité et sécurité.** Le produit doit être exploité de façon fiable, dans le respect des délais, et le client doit avoir l'assurance que l'argent qu'il a mis en dépôt est immédiatement disponible et que les opérations de transfert sont réalisées dans un délai précis.

Même si la pondération de ces différents critères varie d'un pays à l'autre, la fiabilité revêt toujours une importance primordiale.

Les autres critères dépendent, dans une large mesure, des conditions du marché local, de la réglementation et du contexte technologique.

Eu égard aux critères énoncés ci-dessus, le rôle des bureaux de poste de petite et moyenne taille se résume donc à la fourniture de services par le biais de guichets universels.

Pour le client, qui a à sa disposition un service «tout en un», il s'agit d'une commodité.



Les cartes liées à un compte sont souvent le produit phare des banques postales.



Lancement des produits

Une fois le produit conçu (au terme des procédures et processus, de la campagne marketing, etc.), il peut être judicieux de lancer un projet pilote préliminaire dans une région ou au sein d'un groupe spécifique de clients potentiels (p. ex. des étudiants ou des employés des postes), tout spécialement lorsque le produit financier introduit est un produit novateur (p. ex. carte ou assurance-vie). L'essai pilote permet souvent de mieux cerner les réponses de la clientèle et de révéler les éventuelles carences concernant le produit et sa distribution.

Après évaluation de l'essai pilote, il peut être envisagé de lancer le produit au niveau national.

L'expérience des pays d'Europe occidentale a montré qu'un effort concerté et particulièrement étudié était nécessaire. Aucune erreur ni défaillance n'est permise au niveau du lancement des produits. Il convient de conserver la solide réputation auprès du grand public.

Les infrastructures d'information et de communication peuvent être contrôlées techniquement à différents niveaux pendant le traitement. Concernant le marketing et la communication, il peut être judicieux de tester une campagne d'envergure nationale au préalable sur un petit échantillon de clients. Par ailleurs, les employés des bureaux de poste doivent être informés et formés bien avant le lancement du produit.

Produits phares et combinés de produits

Si l'on considère les pratiques européennes en matière d'introduction de nouveaux produits par le biais des bureaux de poste, il est possible de distinguer les types de produits suivants:

- **Comptes d'épargne à intérêt élevé.** Ces produits permettent d'entrer en relation avec le client et servent de tremplin à la commercialisation d'autres produits, tels que des comptes de paiement et des contrats d'assurance-vie pour l'épargne à long terme.

- **Comptes de paiement (chèques postaux) ou d'épargne et cartes associées.** Ces comptes peuvent servir à renforcer la confiance des clients.
- **Plans de pension et assurance-vie.** Ces produits sont particulièrement attrayants en cas de réforme de la sécurité sociale visant à diminuer le rôle de l'Etat en matière de sécurité sociale et à encourager la population adulte à conclure des arrangements individuels de pensions de vieillesse. Ils permettent d'établir des relations à long terme avec les services financiers postaux et peuvent conduire ultérieurement à la vente d'autres produits financiers.
- **Crédit.** Le crédit à la consommation peut aussi être considéré comme un produit phare, mais le profil de risque est beaucoup plus élevé. Il s'agit d'un produit plus complexe que ceux mentionnés ci-dessus et qui, pour être exploité correctement, nécessite la présence de systèmes perfectionnés et d'un personnel expérimenté. Le crédit à la consommation peut être utile pour établir une relation à moyen terme, pendant laquelle d'autres produits – paiement ou épargne – peuvent être progressivement proposés.

6.3 Segmentation par client

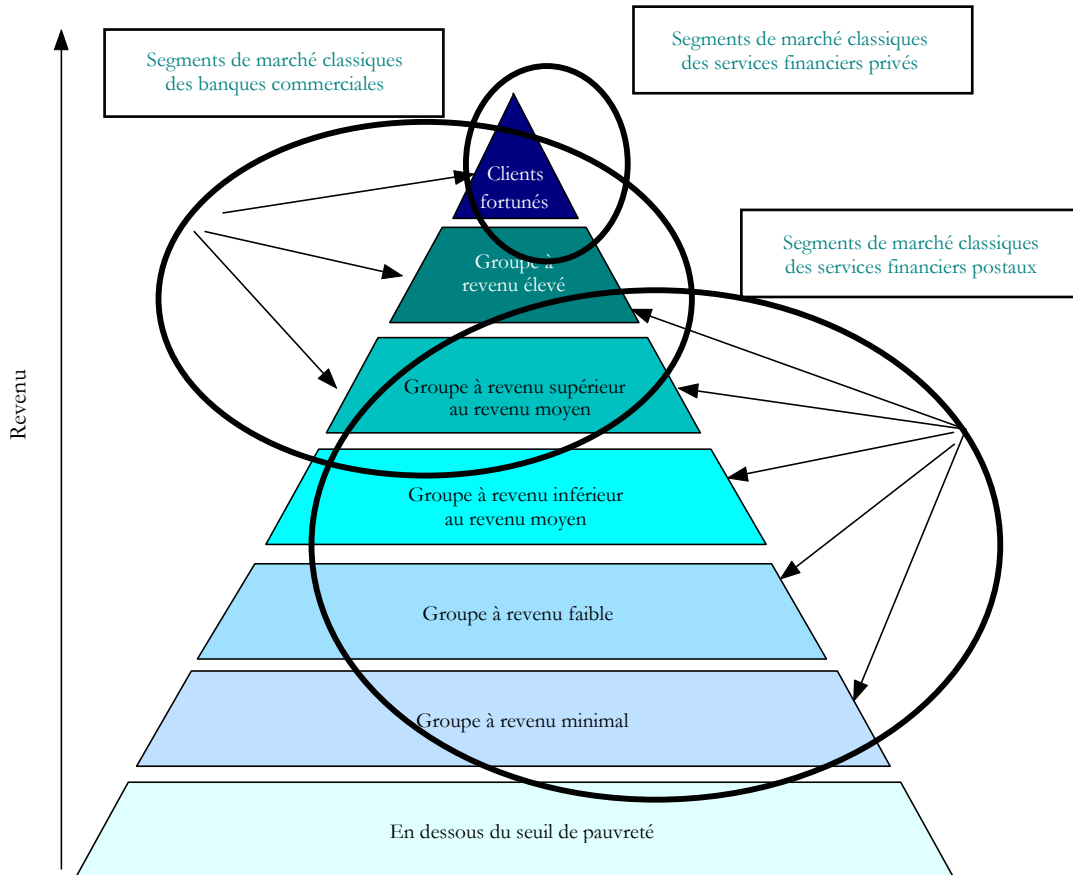
Il a été mentionné ci-dessus que les services financiers postaux devaient se concentrer sur le marché de masse. Or le marché de masse peut être divisé en plusieurs segments qui permettront une approche ciblée en terme de publicité et de communication, en fonction des intérêts et des besoins de ces différents segments. La segmentation du marché de masse permet aussi de mieux contrôler les réactions des différents groupes et d'utiliser ultérieurement ces connaissances en vue du développement de produits spécialisés.

Dans une première phase, le marché de masse peut être segmenté comme suit:

- adultes, dans la tranche d'âge de 21 à 60 (ou 65) ans, percevant des revenus du travail réguliers;
- adultes, dans la tranche d'âge de 21 à 60 (ou 65) ans, percevant des allocations sociales;
- adultes, dans la tranche d'âge de 21 à 60 (ou 65) ans, percevant des revenus très irréguliers, voire inexistants;
- étudiants, dans la tranche d'âge de 16 à 25 ans;
- retraités.

Il est par la suite possible d'affiner ces catégories en intégrant certaines données sociodémographiques (état matrimonial, niveau d'éducation, domicile) et autres données concernant l'utilisation actuelle des produits offerts.

Ces données supplémentaires seront exploitées dans le cadre du développement des outils de marketing direct et des outils du marketing par bases de données.



6.4 Marketing

Vente et promotion

La vente et la promotion représentent un aspect particulier du marketing des services financiers postaux.

Les campagnes publicitaires multimédias (presse nationale, télévision, radio, affiches et brochures dans les bureaux de poste, publipostage) visent à inciter les clients à se rendre aux guichets des bureaux de poste pour tester les produits financiers (épargne, paiement, etc.).

Dans cette optique, la présentation et la conception des bureaux de poste jouent un rôle important, y compris la disposition des présentoirs pour la documentation et les affiches.

Comme mentionné ci-dessus, la conception du produit a permis de mettre en œuvre des produits standard simples et faciles à comprendre, accompagnés de brochures explicites et de formules d'inscription à remplir par le client. Il en résulte un certain confort pour le client, mais également un gain de temps au niveau des guichets ainsi que des frais réduits d'ouverture de compte.

PRINCIPES DIRECTEURS DE LA RÉFORME DES SERVICES FINANCIERS POSTAUX



Nouvelle présentation des bureaux de poste aux Pays-Bas.

La formation des employés dans les bureaux de poste est un élément à prendre en compte. Ces derniers doivent pouvoir répondre aux questions essentielles sur l'ouverture du compte de produit et sur la manière de remplir les formules d'inscription, ainsi que sur les procédures d'acceptation et de traitement des dites formules (dans la limite des besoins aux guichets).



Les employés du service à la clientèle fournissent une assistance pour les questions plus complexes des clients et/ou des employés postaux.

Tarification

La tarification doit être transparente, à l'instar de la conception des produits. De nombreuses institutions financières pratiquent précisément une politique inverse et ajoutent à leurs contrats des clauses juridiques en petits caractères difficiles à lire. Une politique tarifaire transparente pourrait être ici un facteur clé de la compétitivité des services financiers postaux.

Cette transparence peut également attirer certains clients qui auraient eu de mauvaises expériences avec les banques ou les compagnies d'assurance (conditions initiales non observées ou non comprises).



PRINCIPES DIRECTEURS DE LA RÉFORME DES SERVICES FINANCIERS POSTAUX

Avec une politique tarifaire claire et transparente, les consommateurs peuvent plus facilement comparer les tarifs avec la concurrence. Une telle politique est souvent soutenue par l'association nationale des consommateurs et/ou le ministère responsable de la protection du consommateur.

Concernant les tarifs, l'application de frais pour les transactions et les opérations qui nécessitent des efforts additionnels (exemplaire supplémentaire du relevé de compte ou virement express) est une pratique exemplaire.

Dans de nombreux pays d'Europe occidentale, les services de paiement de base (chèques postaux) sont fournis sans frais ou pour un coût modique (p. ex. cotisation annuelle de la carte).

Concernant les taux d'intérêt, on peut relever deux éléments dans une politique de pratique exemplaire.

Par souci de compétitivité, il convient de maintenir un taux d'intérêt élevé pour les dépôts et l'épargne, de façon à refléter la rentabilité des opérations d'épargne (non assorties de conseils personnalisés). Pour les pays à économie en transition, il semble que les taux d'intérêt de l'épargne postale doivent être compétitifs par rapport à ceux offerts par la caisse d'épargne nationale ou d'Etat, cette dernière occupant souvent une position dominante dans ces pays.

La domination par les coûts est un facteur à prendre en compte pendant la période d'introduction de l'épargne. Sur le long terme, en revanche, il est conseillé d'abaisser le taux d'intérêt légèrement au-dessous de la moyenne.

Une politique similaire pourrait être appliquée au crédit à la consommation.

Distribution multicanal

Il est communément admis que les bureaux de poste jouent un rôle de premier plan dans la vente et le traitement des services financiers. Ils doivent toutefois faire face à un certain nombre de restrictions en ce qui concerne la vente des produits financiers. D'où l'intérêt croissant pour la distribution multicanal, qui apparaît comme une solution efficace et rentable, adaptée aux services bancaires aux particuliers à part entière. En effet, le concept fait intervenir d'autres canaux de communication pour soutenir la vente et l'exploitation dans les bureaux de poste. Ainsi, la poste utilise le service de la poste aux lettres pour acheminer les envois de publipostage, les relevés de compte et les coupons-réponse des clients. D'autres canaux font appel aux télécommunications, un secteur proche en raison de son histoire et de son fonctionnement. Il s'agit des centres de renseignements, d'Internet et du commerce électronique, des services bancaires en ligne et des DAB (connus sous le nom de bancomat/postomat, giromat).

6.5 Conception des procédures de traitement

La conception des procédures de traitement est une méthode universelle permettant d'élaborer et de mettre en œuvre des systèmes de gestion relatifs à l'exploitation en matière de production et de services. Il est fortement recommandé d'utiliser cette méthode d'analyse et de conception des procédures de traitement pour le développement des postes et des services financiers postaux.

Fiabilité

Les structures d'exploitation et les services doivent être fiables et précis. C'est là un principe fondamental de la conception des procédures de traitement pour les services financiers postaux. Tout compromis en la matière est susceptible de nuire à l'image et à la réputation de la poste et de saper la confiance des clients. La fiabilité ne repose pas uniquement sur la technologie, mais aussi, et dans une large mesure, sur la conception et les contrôles des procédures, sur l'efficacité ainsi que sur la qualité et la structure de l'organisation et des ressources humaines qui gèrent et exploitent les services financiers.

Rentabilité

Les services financiers postaux gèrent en principe une importante quantité de transactions de faible valeur et une base de données client conséquente, à l'inverse des banques, qui privilégient les transactions de valeur élevée. Partant de ce constat, la conception des procédures de traitement devra respecter de bout en bout le principe de la rentabilité, via la mise en place d'un degré élevé d'uniformisation et d'informatisation et l'élimination de tout type d'«exception». Une uniformisation poussée permettra de réaliser des économies d'échelle au niveau des procédures économiques. Le principe de rentabilité implique certaines conséquences concrètes, comme l'intervention des guichets postaux universels dans les transactions financières standard et l'élimination du papier comme support des transactions financières au guichet.

Uniformisation

L'uniformisation pour les services postaux n'est rien d'autre qu'un principe directeur relatif à la conception des procédures de traitement pour les services financiers postaux. Le traitement des envois en nombre de la poste aux lettres fait aussi appel au principe d'uniformisation. Le principe joue un rôle capital pour les services financiers postaux: plus les exceptions sont nombreuses, plus les coûts de traitement des transactions sont élevés et moins les marges de la poste et de la banque postale concernée sont importantes. L'uniformisation consiste à appliquer de manière systématique et parfaite les normes technologiques du secteur aux services financiers postaux.

Technologie

La technologie est aujourd'hui un élément clé de la distribution et de l'exploitation des services financiers postaux. La configuration technologique optimale varie d'un cas à l'autre. Selon certains principes généralement admis, il convient d'appliquer une technologie qui a déjà fait ses preuves. En effet, il n'est pas possible de faire des expérimentations lorsqu'il s'agit de fournir des services financiers postaux à grande échelle. Au moment de choisir une nouvelle application technologique, il faut savoir où l'application a déjà été mise en œuvre et si le contexte est similaire ou non à la présente situation. Si la mise en œuvre d'une nouvelle technologie est envisagée, il est conseillé de commencer avec un petit groupe pilote de consommateurs avertis, avant de procéder à un lancement au niveau national.

Le volume des transactions des services financiers postaux est bien plus important que celui des banques et, par conséquent, les besoins technologiques ne sont pas les mêmes. En ce qui concerne l'élaboration, le choix et le contrôle de la technologie, il est primordial de connaître la performance maximale requise et de procéder à des essais sous contrainte pour vérifier la capacité de la nouvelle technologie à traiter des volumes importants.



Internet

Etant donné les principales caractéristiques des services financiers postaux (uniformisation, commodité, clarté), il est possible d'envisager des applications Web pour le *front office*, par exemple les guichets ou les halls de bureaux de poste.

Compatibilité

Les services financiers postaux ne sont pas totalement indépendants au sein du secteur postal et du secteur financier. La conception des services financiers postaux utilise les normes du secteur financier et de la chambre de compensation interbancaire automatisée pour l'émission de cartes, de documentation, de guides, etc. Il en va de même pour les services financiers transfrontaliers et internationaux, pour lesquels il convient d'appliquer des normes conformes à celles des organisations internationales concernées (EUROGIRO, SWIFT, VISA, MasterCard, etc.).

Procédures de traitement primaires et secondaires

Les services financiers postaux gèrent les transactions client, d'où la nécessité d'un fonctionnement permanent des systèmes de comptabilité.

En matière de conception, il importe de bien faire la distinction entre les procédures primaires et les procédures secondaires dites de soutien. Les procédures primaires concernent les transactions client. La continuité des systèmes est donc un impératif (parfois vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sept jours sur sept). Le développement de nouveaux produits et les contrôles ne doivent pas interférer avec les procédures primaires en cours.

Les procédures secondaires concernent la comptabilité, les informations de gestion et le contrôle de la qualité. Ces procédures ne doivent pas empiéter sur les procédures primaires (transactions et bases de données client) et font intervenir diverses solutions technologiques.

6.6 Méthode de développement de projet

La méthode utilisée dans le cadre de la conception de procédures de traitement comprend quatre étapes bien définies:

- 1. Analyse**
Analyse stratégique de la situation actuelle
- 2. Conception de procédures**
 - Concept opérationnel et détermination de la solution technique
 - Spécification du projet
- 3. Mise en œuvre/réalisation**
- 4. Audit – Evaluation des résultats**



PRINCIPES DIRECTEURS DE LA RÉFORME
DES SERVICES FINANCIERS POSTAUX

Il n'est pas possible de concevoir une nouvelle procédure entre deux activités en cours. Pour mettre en œuvre efficacement un programme de restructuration des procédures de traitement, une méthode moderne de projet s'impose. En d'autres termes, les experts des départements internes et des organismes externes sont rassemblés au sein d'une organisation temporaire: la structure de projet. Cette structure de projet se compose normalement de groupes de travail spécialisés et d'une équipe spéciale chargée de la gestion du projet. Le projet doit être supervisé par une instance de direction, telle qu'un comité directeur. Une méthode améliorée de développement de projet doit être appliquée à chaque étape de la restructuration.



7. Conclusion et modèles institutionnels

La réforme des services financiers postaux a pour but:

- de développer un réseau de bureaux de poste commercialement viable et économiquement durable qui fournit un accès ouvert, à des conditions abordables, aux services financiers de base, à l'infrastructure d'information et de communication ainsi qu'à d'autres services à la clientèle;
- d'améliorer la compétitivité du réseau des bureaux de poste en matière de services financiers de détail;
- d'accroître le chiffre d'affaires des bureaux de poste, de rentabiliser les immobilisations et le personnel et d'optimiser le taux de rendement de l'actif (ROA);
- de garantir des emplois de qualité au sein des bureaux de poste;
- de générer des opportunités de vente croisée entre les services postaux, les services de vente au détail et les services financiers;
- d'augmenter les investissements en vue de développer le réseau des bureaux de poste.

La réforme des services financiers postaux contribue à l'amélioration du niveau de vie et favorise la concurrence.

Les hauts responsables des postes sont les principaux moteurs et les acteurs clés de cette réforme.

Même si une intervention juridique et financière directe n'est pas toujours requise, la réforme des services financiers postaux doit néanmoins être épaulée par les gouvernements. La priorité sera ainsi donnée à une approche équilibrée entre l'intérêt général et les moteurs du marché (secteur postal, secteur financier, clients, technologie, etc.).

Le scénario international met en relief diverses options sur le plan institutionnel visant à réformer avec succès les services financiers postaux. Parmi ces solutions, on peut reconnaître certains modèles institutionnels.

7.1 Unité SFP au sein de la poste

Les services financiers postaux peuvent être structurés sous la forme d'une unité SFP responsable, au niveau national, des coûts et des recettes, de la qualité des produits, des normes ainsi que de la gestion de la trésorerie consolidée, de la gestion des risques et des relations avec les banques.

Unité SFP au sein de la poste – Limites

La première option consiste à poursuivre les opérations de paiement de la poste et à ajouter de nouveaux produits et services.

Pour

- La poste garde le contrôle total de l'exploitation et des recettes; aucun conflit potentiel avec les partenaires pour développer ou modifier les services.
- La poste conserve l'ensemble des recettes/bénéfices issus des services financiers; pas besoin de partager avec les partenaires externes.
- La poste n'associe pas son image et sa réputation à des banques susceptibles de manquer à leurs engagements ou d'être absorbées dans le cadre de la réforme bancaire.

Contre

- La banque centrale n'accorde pas à la poste de licence lui permettant de commercialiser des services financiers basés sur les comptes sous sa propre marque. Il est peu vraisemblable qu'un établissement non bancaire détenu par l'Etat ait été établi pour directement concurrencer le secteur bancaire en phase de privatisation.
- Le développement de nouveaux produits et services est limité.
- Les risques de règlement pour les banques sont difficiles à surveiller.
- Il peut être difficile de recruter ou de conserver des gestionnaires pour développer les services financiers postaux.

L'une des premières étapes pour restructurer les services financiers de la poste (quelle que soit l'option retenue) consiste à créer une division centrale responsable, au niveau national, des coûts et des recettes, de la qualité des produits, des normes ainsi que de la gestion de la trésorerie consolidée, de la gestion des risques et des relations avec les banques. Un contrat d'agence peut évoluer vers un contrat de partenariat, une alliance ou toute autre forme de coopération à long terme.



7.2 Contrat d'agence

Le contrat d'agence peut constituer une deuxième étape dans la restructuration des services financiers postaux permettant d'introduire de nouveaux services et de générer des recettes supplémentaires à court terme.

L'option peut être envisagée à partir du moment où il n'existe aucun système de comptabilité analytique et aucun système d'information de gestion au sein de la poste.

Le contrat d'agence peut aussi être utilisé comme processus d'apprentissage pour sélectionner des éventuels partenaires. Un tel contrat peut évoluer vers un accord de partenariat, une alliance ou toute autre forme de collaboration à long terme.

Contrat d'agence

Une autre option consiste à développer les services par le biais d'un contrat d'agence et de commercialiser/traiter ces services via les bureaux de poste, moyennant une commission ou une taxe déterminée.

Pour

- La poste garde le contrôle total de l'exploitation et des recettes; la poste peut fortement influencer les conditions du contrat d'agence.
- La poste partage les recettes/bénéfices issus des services financiers.
- Le développement des services peut contribuer au renforcement de l'image et de la réputation de la poste.

Contre

- Le contrat d'agence peut ne pas satisfaire en même temps l'intérêt des deux parties (conflits permanents sur les taxes, les commissions, la qualité, les responsabilités, etc.).
- Le contrat d'agence est conclu sur le long terme, mais peut être rapidement résilié; il ne constitue pas une base d'engagement.
- En principe, le contrat d'agence ne conduit pas à des investissements en matière de modernisation des bureaux de poste et du personnel.

Le contrat d'agence peut être une étape supplémentaire intermédiaire du processus de restructuration des services financiers de la poste, permettant d'ajouter de nouveaux services et de générer des recettes supplémentaires à court terme. L'option peut être envisagée à partir du moment où il n'existe aucun système de comptabilité analytique et aucun système d'information de gestion au sein de la poste. Le contrat peut aussi être utilisé comme processus d'apprentissage pour sélectionner d'éventuels partenaires.

7.3 Banque postale, en tant que filiale

Une autre option consiste à créer une unité SFP fonctionnant comme une entité distincte exploitée sous licence (banque postale), qui serait une filiale de la poste.

Cette solution permet de garantir la continuité et le développement des services financiers postaux. Toutefois, elle n'est pas envisageable à court terme dans les cas où les postes n'ont pas de tradition très développée en matière de services financiers postaux basés sur les comptes et ne disposent pas des capitaux suffisants.

Banque postale, en tant que filiale

Une autre option consiste à développer une unité SFP en une entité distincte (banque postale), qui serait une filiale de la poste.

Pour

- La poste garde le contrôle total de l'exploitation et des recettes; la poste, en tant que propriétaire, peut déterminer la stratégie et les conditions du développement de la banque; stratégie convenable.
- La poste partage les recettes/bénéfices issus des services financiers traditionnels et nouveaux.
- Le développement des services peut contribuer au renforcement de l'image et de la réputation de la poste.

Contre

- La banque postale doit être capitalisée et exploitée sous licence, conformément à la législation bancaire, ce qui apparaît souvent comme un obstacle insurmontable. La contribution des coinvestisseurs minoritaires peut s'avérer utile.
- Les gestionnaires doivent travailler séparément, avec des responsabilités propres, ce qui peut générer des conflits. Des difficultés peuvent survenir en ce qui concerne la ventilation des coûts, le contrôle de la qualité et la compensation pour l'utilisation du réseau postal.
- La gestion postale doit trouver un juste équilibre entre la rentabilité de la banque postale, d'une part, et l'investissement dans le réseau postal, le financement du réseau postal et la compensation pour l'utilisation du réseau postal, d'autre part.
- La banque postale est vraisemblablement trop petite pour pouvoir concurrencer les banques.

La mise en place d'une banque postale, en tant que filiale, peut être une solution adéquate dans la mesure où elle résulte de la transformation d'une unité SFP existante rentable. La solution permet de garantir la continuité et le développement des services financiers postaux. Toutefois, elle n'est pas viable dans les cas où les postes n'ont pas de tradition très développée en matière de services financiers postaux basés sur les comptes et ne disposent pas des capitaux suffisants.



7.4 Banque postale, en tant que coentreprise

Une autre option consiste à créer une unité SFP fonctionnant comme une entité distincte agissant sous licence (banque postale), qui deviendrait une coentreprise de la poste et d'une banque sélectionnée. Cette option pourrait être envisagée dans les cas où la poste ne possède ni la licence, ni la structure de gestion, ni le capital pour offrir à ses clients tous les services qu'elle souhaite et où les banques du pays cherchent à étendre leurs réseaux. L'ouverture du réseau postal à la coentreprise avec une banque permet de garantir la continuité et le développement des services financiers postaux, d'une part, et du réseau des bureaux de poste, d'autre part.

La coentreprise est un moyen d'attirer de nouveaux services ainsi que des recettes et des investissements supplémentaires dans les bureaux de poste.

Banque postale, en tant que coentreprise

Une autre option consiste à développer une unité SFP en une entité distincte (banque postale), qui deviendrait une coentreprise entre la poste et une banque sélectionnée.

Pour

- La plupart des obstacles rencontrés avec la banque postale en tant que filiale disparaissent.
- La poste garde le contrôle total de l'exploitation et des recettes; la poste, en tant que copropriétaire, peut codéterminer la stratégie et les conditions du développement de la banque; stratégie convenable.
- La poste partage les recettes/bénéfices issus des services financiers traditionnels et nouveaux.
- Le développement des services peut contribuer au renforcement de l'image et de la réputation de la poste.

Contre

- Le processus de sélection pour la coentreprise peut être difficile; un processus de préparation détaillé et une offre transparente sont nécessaires. Des discussions de «privatisation» sont possibles, notamment en ce qui concerne le transfert de l'exploitation des services financiers postaux existants et du personnel.
- Les gestionnaires doivent travailler séparément, avec des responsabilités propres, ce qui peut générer des conflits si aucune stratégie claire n'a été définie. Des difficultés peuvent survenir en ce qui concerne la ventilation des coûts, le contrôle de la qualité et la compensation pour l'utilisation du réseau postal.

La mise en place d'une banque postale, en tant que coentreprise, peut être une solution adéquate dans la mesure où elle résulte de la transformation d'une unité SFP déjà existante et si les banques du pays cherchent à étendre leurs réseaux. La solution permettrait de garantir la continuité et le développement des services financiers postaux et du réseau des bureaux de poste. La coentreprise est un moyen d'attirer de nouveaux services ainsi que des recettes et des investissements supplémentaires dans les bureaux de poste.

7.5 Partenariats avec le secteur privé

Mis à part la banque postale sous forme de coentreprise, il existe différents types de partenariats entre les postes et les institutions financières privées, qui peuvent être établis sur la base d'un contrat de gestion comprenant une série d'activités commerciales, de fonctions et de responsabilités.

De tels partenariats sont particulièrement adaptés aux projets à long terme.

7.6 Résumé

La réforme postale est un processus continu dans de nombreux pays. Les craintes de devoir réduire le réseau des bureaux de poste et de supprimer des emplois peuvent, pour la plupart, laisser place à un scénario optimiste si les postes mettent davantage l'accent sur le développement de la fourniture des services financiers par le biais des bureaux de poste. La modernisation des services financiers offerts par les réseaux postaux ou dans les bureaux de poste peut faire partie intégrante de la réforme postale et profiter non seulement aux clients, mais aussi à l'administration postale et à l'économie nationale. Il n'existe pas de solution «à taille unique» en ce qui concerne la stratégie et la structure des projets dans le cadre du développement des services financiers postaux.

Fortes d'une longue tradition, les postes présentent un certain nombre d'atouts et un potentiel qui leur permettront de se transformer avec succès en organisations modernes axées sur la clientèle. Toutefois, pour pouvoir apporter des avantages considérables au réseau des bureaux de poste, les services financiers ont besoin d'une stratégie et d'une structure adaptées.

Bureau international
de l'Union postale universelle
Weltpoststrasse 4
3000 BERNE 15
SUISSE

www.upu.int