

Les réseaux postaux peuvent-ils promouvoir l'inclusion financière dans le monde arabe ?

Dans les pays arabes, les réseaux postaux sont des institutions déjà installées et éprouvées ; avec leurs grands réseaux d'agences qui s'étendent jusqu'aux zones rurales, ils pourraient devenir de puissants instruments dans la lutte pour une inclusion financière accrue dans ces pays. Toutefois, hormis quelques expériences fructueuses, le monde arabe n'a pas encore tiré parti du potentiel que représentent ses réseaux postaux. Vu l'évolution démographique actuelle, il s'agit là d'une omission criante qui souligne la nécessité d'un accès aux services financiers : une population qui augmente, des taux de fécondité élevés, des populations jeunes et rurales nombreuses, sans oublier les mutations politiques récentes issues du printemps arabe.

L'Algérie, l'Égypte, la Jordanie, le Maroc, la Tunisie et le Yémen sont des pays qui sont tous en train de restructurer profondément leur réseau postal, ou du moins d'envisager un tel exercice. Ces cas sont représentatifs d'une tendance mondiale à la restructuration, elle-même démontrée notamment par la Chine, le Brésil et l'Inde. Toutefois, pour faire des réseaux postaux arabes des organismes à part entière qui fournissent des services financiers accessibles à tous, il faudra que les gouvernements s'engagent à établir un mandat précis d'inclusion financière et à travailler de concert avec les bailleurs pour accroître les capacités et moderniser les systèmes d'information de gestion.

Cartographie de l'accès aux services financiers dans le monde arabe

Le monde arabe accuse un faible degré d'inclusion financière. Une étude réalisée en 2009 a établi que

deux tiers de la population adulte du monde arabe est mal desservie sur le plan financier ; dans les classements régionaux, seule l'Afrique subsaharienne dépasse ce chiffre (Financial Access Initiative et McKinsey 2009). À peine plus de 10 % des adultes ont des comptes de prêts dans une banque (CGAP et Banque mondiale 2009). De plus, des études de marché révèlent que les chefs de microentreprises sont quasiment privés de services et réclament de vive voix des services financiers : au Yémen, les données provenant de ces études démontrent ainsi que 52,6 % des entreprises sondées souhaitent obtenir un prêt tandis que dans une étude analogue effectuée au Liban, 35,8 % des sondés se abondent dans ce sens (SFI 2007, 2008).

Il existe trois catégories d'organisations qui fournissent des produits financiers aux consommateurs à faible revenu : les institutions financières (banques et sociétés de crédit à la consommation), d'autres prestataires spécialisés (principalement des institutions de

Tableau 1 : Caractéristiques des prestataires de services financiers desservant les populations à faible revenu dans six États arabes*

	Banques commerciales	IMF	Réseaux postaux
Nombre	131	38	6
Comptes de crédit	15 238 842	2 302 000	5 583
Tous comptes de dépôt	55 447 910	133 000	44 584 458
Nb. d'agences	9 487	1 887	10 417
Nb. d'agences pour 100 000 adultes	7,2	1,9	8,6
Taille moyenne des prêts (USD)	13 367	430	S/O
Taille moyenne des comptes d'épargne (USD)	5 571	S/O	605

*À partir de données recueillies en Algérie, en Égypte, en Jordanie, au Maroc, en Tunisie et au Yémen. Pour les banques commerciales, la source est l'étude 2010 du CGAP sur l'accès aux services financiers. Nombre d'agences en Égypte, d'après la banque centrale d'Égypte. Les données sur les IMF sont tirées du MIX et les données sur les postes proviennent de l'enquête du CGAP sur les postes.

microfinance [IMF] non gouvernementales) et des réseaux postaux à caractère public qui proposent des services financiers de nature commerciale.

Bien que les banques commerciales desservent la plupart des emprunteurs et épargnants, elles ont démontré une faible portée et motivation ou encore une capacité limitée à atteindre les segments pauvres du marché. Quant aux IMF, elles continuent de servir ce marché mais, à ce jour, leur croissance a été freinée par de nombreuses contraintes réglementaires et institutionnelles, principalement l'incapacité, dans la grande majorité des pays concernés, de recevoir des dépôts. Les réseaux postaux, malgré leurs difficultés avérées, constituent l'autre solution ; ils pourraient détenir les capacités, et la volonté, d'atteindre le segment pauvre du marché.

Le potentiel des réseaux postaux arabes

Dans le monde arabe, les réseaux postaux ont une portée considérable, surtout en milieu rural. En effet, les gouvernements de cette région ont engagé des restructurations qui permettront à ces réseaux de contribuer à accroître l'inclusion financière. Avec plus de 40 millions de comptes de dépôt, ces réseaux fournissent aujourd'hui des services financiers à un nombre considérable de clients. De plus, leurs agences dépassent en nombre celles des banques commerciales (voir la figure 1). En Algérie, en Égypte et au Yémen, cette disparité dans le nombre d'agences est significative. Même au Maroc, un pays dont le secteur bancaire est plus développé, Poste Maroc a plus d'agences (1 755)

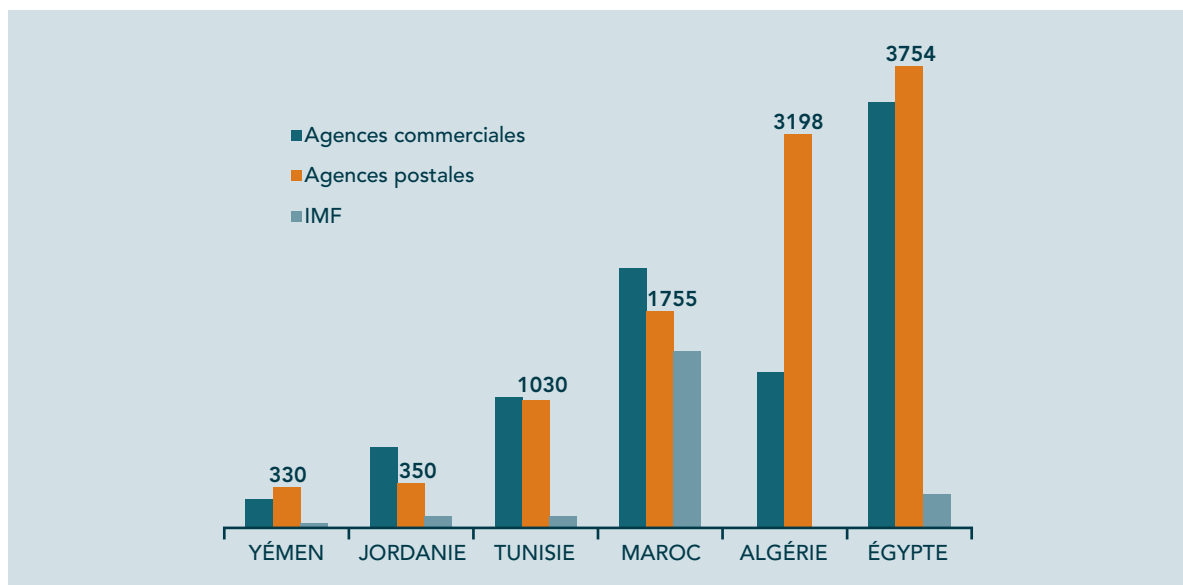
que les deux plus grandes banques de détail du pays ensemble, soit la Banque Populaire, avec 690 agences, et Attijariwafa Bank, avec 626 agences.

Dans le monde arabe, près de 17 % des adultes détiennent des comptes d'épargne ou de paiement postaux, un chiffre considérable par rapport à d'autres régions comme l'Amérique latine et les Caraïbes (0,5 %), l'Europe de l'Est et l'Afrique centrale (5 %) ou encore l'Afrique (5 %) (Banque mondiale 2006). Seule l'Asie connaît des niveaux de pénétration comparables (20 %). Les réseaux postaux du monde arabe se taillent également une grande part des marchés nationaux de transfert d'argent (70 % au Maroc et 90 % en Algérie) ; ils offrent même élargi leur offre de services financiers aux comptes courants et comptes d'épargne, services de transfert, produits d'assurance, envois de fonds et même aux services de crédit.

Modèles juridiques et commerciaux applicables aux réseaux postaux

Actuellement, la région compte trois modèles juridiques qui servent à la prestation de services financiers : i) un service d'audit interne consacré aux services financiers postaux mais qui continue de relever du ministère des postes et télécommunications (Égypte, Yémen, Algérie et Tunisie) ; ii) une entité indépendante à caractère public, sans affiliation aucune avec le réseau postal (Jordanie) ; iii) une filiale à part entière du réseau postal – caisse d'épargne postale – créée pour gérer

Figure 1 : IMF, agences postales et agences de banques commerciales dans certains États arabes



Source : Enquête du CGAP sur les postes, MIX et CGAP et Banque mondiale (2010).

et élargir les activités de prestation de services financiers du réseau (Maroc).

Certains réseaux postaux conçoivent eux-mêmes leurs propres produits financiers mais cela nécessite du temps et de l'expertise, ce dont ne disposent pas nombre de réseaux. L'on pourrait envisager un autre modèle commercial intéressant, soit la fonction d'agent proposant des produits conçus par des tiers. Dans ce cas, le réseau postal offrirait un service commercialisé sous la marque d'un produit de la poste mais créé par une autre institution financière. Par exemple, Egypt Post propose des comptes courants qui sont créés par la Banque Misr, banque d'État. Une autre solution consisterait, par exemple, à distribuer un produit sous la marque d'une autre institution financière. Par exemple, plusieurs opérateurs postaux sont des agents des services de transfert de Western Union.

Relever le défi : Au Maroc, le cas Al Barid Bank

Au Maroc, Al Barid Bank (ABB) constitue un autre exemple de la manière dont les réseaux postaux peuvent se positionner pour la croissance et la diversification des produits de sorte à contribuer davantage à l'inclusion financière. Poste Maroc est

à 100 % propriétaire d'ABB. Après l'autorisation du ministère des Finances et à l'issue d'un processus de transformation qui a duré trois ans, durant lequel les activités de financement de Poste Maroc ont été transférées, ABB a fait son entrée officiellement comme nouvelle banque le juin 2010. Fin 2010, la banque centrale du Maroc lui a octroyé son agrément d'établissement bancaire. Son capital initial était de 400 millions MAD (47,5 millions USD) ; à terme, cette somme s'élèvera à 1 milliard MAD (118 millions USD). La banque a pour mission d'accroître l'inclusion financière, en particulier dans les zones rurales. Elle compte 5 millions de clients et prévoit d'en atteindre 500 000 autres d'ici la fin 2012. Elle proposera une série complète de produits financiers y compris l'épargne, l'assurance et les transferts d'argent, en tirant parti pour ce faire d'un réseau de presque 1 800 agences (dont la moitié en milieu rural) et en ouvrant 250 nouvelles agences dans des zones mal desservies d'ici 2015.

Bien que le fait de créer une nouvelle banque ne soit pas forcément la meilleure solution pour tous les pays, cette transformation a permis à ABB de s'attaquer à certains problèmes communs aux réseaux postaux du monde arabe et à d'autres régions.

Encadré 1. Les réseaux postaux arabes et les services financiers

Algérie : Dans un pays peuplé de 35 millions de personnes, Algérie Poste compte 12 millions de clients titulaires de comptes courants (un Algérien sur trois). Algérie Poste est une entreprise d'État et le gouvernement s'est fixé comme but d'établir une banque postale. En outre, le gouvernement a désigné un spécialiste de la banque issu du secteur privé pour aider le ministère de la Poste et des Technologies de l'information et de la communication dans ce processus. Depuis 2009, Algérie Poste travaille en partenariat avec la CNEP (un organisme de gestion de produits d'épargne) et Cardif Assurance pour offrir à ses clients des produits combinés d'assurance vie et d'assurance invalidité.

Égypte : Egypt Post est réglementée par le ministère de la Communication et des technologies de l'information et recense plus de 20 millions de titulaires de comptes de dépôt (qui représentent un quart de la population égyptienne). Egypt Post met l'accent sur la diversification des produits par le biais de partenariats et propose de nombreux produits d'épargne, parfois en partenariat avec la Banque Misr. Egypt Post travaille également en partenariat avec la banque islamique Faysal pour gérer des comptes d'épargne islamiques.

Jordanie : Jordan Post est une entreprise d'État réglementée par le ministère des Télécommunications. Les comptes d'épargne postaux sont gérés par le Fonds postal de Jordanie, une institution indépendante. Aujourd'hui, le fonds est exploité conformément à un certain nombre de modèles islamiques comme la Murabaha (cout de revient majoré) la Mucharaka (partenariat), la Mudaraba (partenariat spécial dans lequel une partie assume la totalité du risque financier) et l'Ijjara (contrat de location-achat). Le fonds offre des produits ordinaires et des produits conformes à la charia s'élevant à moins de 1 000 JOD (1 400 USD) sans garantie.

Tunisie : Près d'un Tunisien sur trois est actuellement titulaire d'un compte d'épargne postal. La Poste Tunisienne est une entreprise d'État qui privilégie la diversification des produits ; de nouveaux produits d'assurance et de crédit sont offerts actuellement en partenariat avec des banques commerciales et des IMF. Sous le gouvernement intérimaire, le ministère des Finances a déclaré que la réforme du réseau postal fait partie de sa stratégie d'inclusion financière.

Yémen : Yemen Post est une entreprise d'État qui compte 500 000 comptes d'épargne postaux, soit la moitié des comptes de dépôt dans le système bancaire. Le Yémen envisage actuellement d'ouvrir une banque postale à part entière munie d'une mission précise d'inclusion financière. Yemen Post offre aujourd'hui trois services : services électroniques (paiement de factures, distributeur automatique de billets), services financiers (comptes courants et comptes d'épargne, envois de fonds et paiement de salaires) et services postaux. Elle est en train de concevoir également un projet de services bancaires mobiles dénommé Post Mobily.

- Poste Maroc a renforcé sa structure de direction en engageant de nouvelles **équipes de cadres experts en services bancaires de détail et connaissant parfaitement le secteur privé**.
- ABB a investi dans des études de marché et choisi de forger des **partenariats avec des prestataires chevronnés** comme la SOFAC (une grande institution marocaine de crédit à la consommation) pour l'aider avec la prestation de services de crédit. Grâce à cette démarche, ABB peut accroître la loyauté de sa clientèle tout en fournissant des services fiables par l'intermédiaire de ses partenaires.
- Face aux insuffisances de sa structure de gestion des ressources humaines, ABB a créé Université Barid Al Maghrib, divisée en trois départements : Institut du Management et Programmes Corporates, Institut de Professionnalisation Bancaire et Institut des Techniques Avancées "courrier-messagerie".
- Il faut impérativement moderniser le matériel informatique et les logiciels ainsi que la formation pour permettre aux réseaux postaux de gérer et sécuriser leurs données comme le fait une institution financière moderne. ABB a réalisé un investissement lourd de plusieurs millions de dollars, dont des achats de matériel et de logiciels, pour **moderniser ses systèmes d'information**. Cet investissement était nécessaire pour améliorer son offre de produits et réduire ses risques.
- Au lieu de se concentrer sur des produits et services nouveaux et jamais mis à l'épreuve, ABB s'est focalisé sur le marché éprouvé des envois de fonds.
- ABB a investi dans sa propre infrastructure de paiement et a pu capter environ 80 % du marché national des transferts d'argent.
- Reconnaissant que les envois de fonds internationaux constituent 5 % du produit intérieur brut, ABB est devenu membre d'EuroGiro ; cette décision lui a permis d'accéder, à peu de frais, aux services de transfert internationaux.
- ABB a également modernisé ses plateformes de paiement pour offrir ces services à de grands prestataires de services publics et des administrations publiques.

L'avenir

Les réseaux postaux du monde arabe représentent une filière de prestation de services financiers qui est insuffisamment exploitée. Pour que ces réseaux réalisent pleinement leur potentiel, une planification prudente et un investissement additionnel substantiel seraient nécessaires. Les pays doivent préciser leurs objectifs et envisager le pour et le contre des différents modèles – filiale, institution autonome ou banque à part entière. Le modèle bancaire est indiscutablement le plus complexe, qui nécessiterait le plus large appui, dont le concours de la banque centrale, ainsi que des sources de capitaux. Tant les bailleurs que les gouvernements pourraient contribuer à doter ces organismes en matériel, en logiciel, en formation et en renforcement des capacités puisque ces éléments sont nécessaires à une organisation consacrée à la prestation de services financiers. Il est fort probable que certains États arabes en concluent que cet investissement et cet engagement à long terme valent la peine et constituent un élément capable de contribuer à un environnement économique et financier moins exclusif.

Bibliographie

- Akhtar, Shamshad et Douglas Pearce. 2010. *Microfinance in the Arab World: The Challenge of Financial Inclusion*. Washington, D.C.: Banque mondiale
- CGAP et Banque mondiale. 2010. *Inclusion financière 2010*. Washington, D.C.: CGAP et Banque mondiale.
- . 2009. *Inclusion financière 2009*. Washington, D.C.: CGAP et Banque mondiale.
- Financial Access Initiative. *Half the World is Unbanked*. 2009. New York: Financial Access Initiative. <http://financialaccess.org/node/2603>
- SFI. 2008. *Lebanon: A Diagnostic Study on the Demand for Financial Services by Micro and Small Enterprises*. Washington, D.C.: SFI.
- . 2007. *Assessment of MSE Financial Needs in Yemen*. Washington, D.C.: SFI.
- Banque mondiale 2006. *The Role of Postal Networks in Expanding Access to Financial Services*. Document d'analyse. Washington, D.C.: Banque mondiale, novembre.

AUTEURS:

Mayada El-Zoghbi et Meritxell Martinez, avec des apports de Mohammed Khaled, Michael Tarazi, Xavier Reille, Heather Henyon et Dominique Villeneuve.