

Octobre 2013

**Les banques postales
et les services financiers
dans les
pays du Maghreb**

ÉTAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES

Michel Gonnet
Eudoxia conseil



IPAMED

- INSTITUT DE PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE DU MONDE MÉDITERRANÉEN -

SOMMAIRE

INTRODUCTION	2
Al Barid Bank	3
Un contexte favorable de transformation du statut en banque postale avec la création d'Al Barid Bank	3
L'organisation du réseau d'agences après la réforme	4
Une banque « citoyenne »	4
Une offre innovante au service de ses clients : l'exemple du mobile banking	7
La Poste tunisienne	8
La direction centrale Poste Finance : état des lieux	8
L'activité des services financiers tunisiens	9
Une politique volontariste de diversification de l'offre réussie : le centre des mandats	10
Un positionnement stratégique affiché sur la banque électronique	11
Une politique de diversification engagée dans les limites du statut actuel de La Poste tunisienne	14
Perspectives d'avenir	15
La Poste mauritanienne	18
Organisation des services financiers de Mauripost	18
Activités des services financiers	19
Mauripost est à un moment historique	20
Une stratégie à mettre en œuvre	21
CONCLUSION GÉNÉRALE	24

INTRODUCTION

Les enjeux d'évolution des services financiers et de création de banques postales dans les pays du Maghreb

LE VECTEUR HISTORIQUE de développement des services financiers de La Poste passe par les produits CCP et la mise à disposition du réseau postal pour le compte d'une Caisse Nationale de l'Épargne. À cette offre, s'ajoutent les virements nationaux et internationaux.

Ses atouts sont, par une couverture large du territoire national y compris rural, de toucher l'ensemble de la population et notamment les clients à revenus modestes (jeunes, retraités, populations à revenus irréguliers, etc.). Les Postes contribuent ainsi à favoriser la hausse du taux de bancarisation dans leurs pays respectifs et à asseoir le concept de *banque citoyenne* en complément et/ou en partenariat avec le secteur privé mais répondant à des objectifs d'intérêt général fixés par les gouvernements (par exemple base de tarification la plus basse possible tout en maintenant un objectif de rentabilité, même si inférieur au marché).

La crise économique financière mondiale a démontré que le maintien d'un acteur financier public est un levier de politique économique pour les États, notamment pour la constitution d'une épargne de long terme et pour le financement de l'investissement productif (PME).

Le principal objectif d'évolution vers le statut de banque postale est d'abord d'équiper et de fidéliser le portefeuille clients, notamment les jeunes, avec une offre de crédit.

Il convient aussi de noter que dans tous les pays étudiés, on constate une baisse continue du chiffre d'affaire de la Poste traditionnelle à l'avantage des services financiers qui deviennent le principal pôle de profit.

Dans tous les pays étudiés, l'axe de développement propre à accroître le nombre de clients et la population à bancariser est le développement du *mobile banking*. On voit que ce nouveau canal de distribution en sautant une étape technologique a grandement contribué à développer les transactions bancaires dans les pays d'Afrique subsaharienne. Cette nouvelle offre permet ainsi au réseau postal de toucher de nouveaux clients et de le décharger de tâches matérielles au profit d'une offre à plus forte valeur ajoutée. Mais cela exige des investissements lourds et le changement de statut doit s'accompagner d'une réflexion stratégique sur le positionnement de cette banque postale, la présence d'actionnaires actifs, des objectifs de rentabilité clairs et définis, mais aussi un cahier des charges des missions d'intérêt général strict et reposant sur des bases étayées.

État des lieux des services financiers et des banques postales dans les pays du Maghreb

L'ÉTAT DES LIEUX PORTE sur le Maroc, la Tunisie et la Mauritanie. Il n'a pas été possible de traiter le cas de l'Algérie et de la Libye faute d'avoir eu accès aux informations nécessaires.

Al Barid Bank

Un contexte favorable de transformation du statut en banque postale avec la création d'Al Barid Bank

Les atouts des services financiers de Poste Maroc en 2007

POSTE MAROC AVAIT d'ores et déjà un positionnement naturel et historique sur les segments à revenus modestes à travers les produits CCP (compte chèque postal) et CEN (caisse d'épargne nationale). La couverture de son réseau couvrait l'ensemble du territoire national, y compris rural. Son portefeuille clients à équiper et fidéliser était important (4 millions de comptes en 2007), mais impossible à développer sans une offre de crédit. Enfin, Poste Maroc avait une position de leader sur les transferts d'argent.

Un objectif politique et économique clair

EN 2007, le taux de bancarisation au Maroc était de 34 % sans Poste Maroc, qui apportera 13 % à elle seule en 2009. Pour les pouvoirs publics, le statut bancaire était un outil technique de modernisation de l'économie marocaine. Il existait une volonté du gouvernement marocain de pousser la collecte de l'épargne et la bancarisation qui représentaient un outil de lutte contre l'informel et la réduction de l'utilisation du cash.

Par sa dimension, le réseau de Poste Maroc s'adressait à l'ensemble des Marocains, y compris les populations à revenus modestes ou irréguliers exclus du système bancaire (les banques existantes privilégiant les clients aisés). Pour les autorités marocaines, l'inclusion financière était considérée comme un instrument puissant au service du développement économique, mais aussi en termes de développement humain (politique rentrant dans le cadre de l'INDH – Initiative nationale pour le développement humain).

L'objectif était de créer un modèle économique de distribution de produits et services adaptés aux populations à bas revenus et rentes irrégulières en privilégiant la confiance (garantie de l'État), la proximité et une offre simple, diversifiée, industrialisée et accessible. Il ne s'agissait pas de créer une nouvelle banque mais une banque développant un modèle équilibré assurant la rentabilité des activités tout en accompagnant les pouvoirs publics dans leurs actions sociales autour de valeurs d'intérêt général et de service public.

Dans l'environnement, il faut également noter la prise en compte d'une évolution inéluctable de baisse de l'activité du courrier de 3 % par an et une répartition du chiffre d'affaires en 2007 entre les deux activités d'à peu près 50 % chacune.

Le processus de transformation a été rapide entre le 28 juin 2007 (validation par le conseil d'administration de la résolution portant sur la création d'une filiale dotée d'un agrément bancaire) et fin décembre 2010 (transfert des services financiers de Barid Al Maghrib vers Al Barid Bank après publication des décrets d'application de la loi).

L'organisation du réseau d'agences après la réforme

AU MOMENT DE LA CRÉATION d'Al Barid Bank, une organisation générale du réseau visant à l'efficacité tout en préservant les droits des salariés a été mise en place. La Poste a transféré l'ensemble des services financiers dans sa filiale intégrant le réseau de distribution destiné aux particuliers (les grands comptes répondant à une autre logique ont été sortis du réseau et bénéficient d'une organisation spécifique).

Tous les personnels et les activités de distribution ont été donnés en gestion à Al Barid Bank, y compris les activités de courrier (près de 4 000 salariés sur les 8 000). Ces agences financières travaillent avec La Poste par contrats de service et les prestations croisées donnent lieu à facturation.

Le statut du personnel n'a pas changé et reste celui appliqué dans toutes ses composantes (celui de Poste Maroc) avec des concours de recrutement organisés. Les recrutements des guichetiers et des conseillers financiers continuent à se faire sous ce statut. Mais les professionnels de banque nécessitant un profil plus spécialisé sont soumis après recrutement à des contrats spécifiques de contractuels (CDI) : 5 % des salariés sont des contractuels.

Les trois activités de distribution (financier, courrier, messagerie) sont sous l'autorité d'un même directeur régional avec un principe général de polyvalence des agents, même si de grandes agences peuvent être spécialisées. 50 % des patrons régionaux ont une formation financière.

Le réseau est organisé en régions avec des groupements d'agence (quinze à trente agences).

Il est à noter que la politique RH est particulièrement dynamique avec le souci du dialogue social pour accompagner la conduite du changement.

Un effort important sur la formation est mené. Il existe une université Poste Maroc axée à la fois sur les métiers d'origine et de plus en plus sur la professionnalisation bancaire, notamment le risque ou la relation client.

Un cycle de formation de quinze jours sur toute la banque a concerné 3 000 salariés sur trois ans avec la mise en place d'animateurs commerciaux et d'équipes de formateurs internes. Une réflexion stratégique a été engagée sur les nouveaux besoins à prendre en compte dans la politique de recrutement et des départs volontaires portant sur 5 à 6 % des effectifs sont en cours de négociation avec les représentants du personnel.

Par ailleurs, un chantier social a été ouvert sur l'évolution du statut des personnels : nouveaux métiers, segmentation des emplois, pesée des postes.

Une banque « citoyenne »

L'OBJECTIF DE LA RÉFORME de 2010 était bien de créer un nouvel acteur bancaire différenciant des banques existantes publiques et privées :

- positionnement sur les particuliers à revenus modestes avec un objectif de bancarisation ;
- attention particulière aux jeunes et aux retraités ;
- accessibilité (y compris tarifaire) et simplicité de l'offre ;
- réseau national d'agences collant à l'organisation administrative régionale;

- développement du crédit en prenant en compte l'inclusion financière et étant systématiquement le mieux disant du marché, d'où une rentabilité affichée moindre que ses concurrents ;
- mobilisation de l'épargne locale.

Les résultats de la réforme

AL BARID BANK, qui est une banque universelle de plein exercice avec une orientation sur le marché des particuliers a, dès le départ, en 2010, répondu aux exigences de la réglementation bancaire sous la supervision de la Banque Centrale. Son offre s'est rapidement étoffée et diversifiée. Au-delà du package simple d'ouverture de compte, une offre de crédit s'est mise progressivement en place en privilégiant des partenariats techniques pour être rapidement opérationnelle :

- crédits particuliers avec Sofac où Al Barid Bank est actionnaire avec la CDG (projet en cours de reprise des encours dans le bilan d'Al Barid Bank) ;
- crédits immobiliers (plateforme de WafaImmobilier après appel d'offre) où Al Barid Bank porte le risque.

Outre les crédits, la diversification a porté sur d'autres activités :

- assurance-vie et produits d'épargne et de capitalisation (en partenariat avec WafaAssurances) ;
- *cash to cash* domestique avec la modernisation des process dématérialisés et la création d'un programme de fidélité avec carte.

Une attention particulière a été portée aux résidents marocains à l'étranger par une offre spécifique de transferts internationaux concurrente des acteurs Western Union, Moneygram. Une réflexion est en cours pour élargir l'offre aux professionnels (professions libérales, artisans, TPE).

De plus, il est important de noter qu'Al Barid Bank, du fait de dépôts supérieurs aux emplois, joue un rôle important de prêteur sur le marché financier.

L'accompagnement d'actions citoyennes constituant un levier de développement économique pour le Maroc

À TITRE D'EXEMPLE, ces actions sont notamment ciblées sur les jeunes et les retraités dont le taux de bancarisation n'est que de 20 %. Parallèlement, un programme d'éducation financière en partenariat avec le fonds qatari Silatech a été monté à destination des jeunes et des publics fragiles. Des partenariats stratégiques et citoyens ont été lancés :

Bancarisation des pensionnés de la CMR et de la CNSS précédemment payés via Mandati Express

- Objectif de bancarisation : plus de 350 000 pensionnés.
- Facilite la réception des pensions par virement.
- Limite le temps d'attente en agence.

Bancarisation des étudiants boursiers via le programme Minhaty, en partenariat avec le ministère de l'Éducation supérieure

- Équipement des étudiants boursiers avec une carte prépayée.
- Bancarisation de plus de 230 000 étudiants boursiers.

Programme Tayssir en partenariat avec le ministère de l'Éducation nationale

- Transferts conditionnés pour la lutte contre l'abandon scolaire.
- Plus de 480 000 bénéficiaires dans les zones les plus défavorisées et reculées du Royaume.
- Constat d'une baisse de 54 % de l'absentéisme.

Bancarisation des préposés religieux affiliés à la Fondation Mohammed VI

- Plus de 100 000 adhérents à la Fondation.
- Offre packagée : compte chèque et carte retrait, paiement à un tarif préférentiel.

Bancarisation des pensionnés de la CNRA et du RCAR avec pour objectif la bancarisation de 140 000 pensionnés.

D'autres actions sont mises en œuvre. Un package équipement pour les fonctionnaires est en cours d'élaboration ainsi qu'un compte épargne logement en partenariat avec la Caisse des Dépôts et de Gestion du Maroc. Il convient de rappeler que la Caisse d'Épargne nationale (CEN) est gérée par la CDG avec Al Barid comme réseau de distribution. Cette épargne est centralisée à la CDG et fait l'objet d'une convention rémunérée avec Al Barid. Enfin, un nouveau partenariat a été passé pour la bancarisation des bénéficiaires du microcrédit avec Fondep.

Quelques chiffres de résultat

AL BARID EST LE PREMIER réseau au Maroc avec plus de 1 900 agences à fin 2012 dont 940 agences autonomes (banque et Poste) et 860 agences postales de proximité (courrier et quelques services financiers). Deux tiers du réseau se situent dans les zones rurales avec une présence forte dans les régions reculées du Royaume et un tiers se situe dans les zones urbaines.

Comme il était demandé par les autorités politiques pour favoriser la bancarisation, ce réseau est en plein développement avec un programme d'ouverture de 50 nouvelles agences par an, le développement de plus de 250 cash points sur deux ans et de 10 agences mobiles de proximité.

Le taux de bancarisation national est passé à 52 % en 2013, grâce à la création d'Al Barid Bank. Au total Al Barid Bank totalise près de 5,5 millions de clients à fin 2012, mais a encore des marges de développement avec 2,5 millions de comptes inactifs.

L'objectif est d'ouvrir 500 000 comptes par an (près de 430 000 comptes ouverts en 2012 dont comptes courants et d'épargne).

La banque possède le quatrième parc GAB du Maroc avec près de 620 GAB, soit une part de marché de 12 %, et a émis près de 1 680 000 cartes guichet dont 550 000 en 2012.

Elle est également leader sur le marché national du transfert d'argent avec une part de marché de 80 %.

Une offre innovante au service de ses clients : l'exemple du *mobile banking*

L'OBJECTIF D'AL BARID BANK est d'améliorer la qualité de service à ses clients. Un des moyens est de faire baisser les files d'attente dans les agences pour se consacrer à des tâches à plus forte valeur ajoutée. Pour ce faire, des actions ont été engagées, comme la dématérialisation des process et la refonte des systèmes d'information.

Une offre novatrice est en cours de lancement sur le mobile qui sera aussi un facteur de différenciation vis-à-vis de la concurrence. Les opérateurs Telecom n'ont pas investi pour obtenir une licence bancaire car les études de marché ont montré qu'ils n'auraient pas bénéficié de la confiance des clients. L'objectif est de capter deux millions de clients modestes sur cinq ans et de contribuer ainsi à accroître le taux de bancarisation du Royaume. Il faut rappeler que la part de l'économie informelle dans l'ensemble de l'activité économique est de 44 %. Cela ne peut se faire uniquement par le canal de distribution agence : Al Barid Bank a choisi de créer un nouveau modèle de bancarisation en s'appuyant sur les nouvelles technologies et en particulier le *mobile banking*. Cette stratégie permet notamment au client d'avoir, à un moment du process, un contact avec les agences pour favoriser à terme l'ouverture de comptes.

Contrairement aux offres actuelles de *mobile banking* qui concernent les clients d'une banque, Al Barid Bank s'adresse à toute la population (il a été démontré que l'analphabétisme n'était pas un frein) avec une offre relativement large. Contrairement à l'accord Meditel-BMCE, cette offre ne dépend pas d'un opérateur telecom et est ouverte à tous, même ceux qui n'ont pas de compte bancaire (contrairement à Banque Populaire). Cette offre fonctionne sur toutes les versions de mobile. La clientèle banque et les utilisateurs de transferts sont le cœur de cible de l'offre. L'accent est mis sur l'offre de transfert d'argent d'un compte à un autre sans se déplacer, mais aussi sur la banque à distance, le paiement de factures, le paiement à distance et la recharge téléphonique. Une tarification à l'acte (plus adaptée à la clientèle modeste) a été adoptée.

Les développements proposés doivent permettre la couverture de 80 % du parc de téléphones actuellement en service au Maroc.

Depuis 2012, une segmentation des clients a été mise en place : ruraux, entreprises, jeunes (y compris les mineurs).

La Poste tunisienne

LA PREMIÈRE DISTRIBUTION des Postes a été créée en 1847 et le premier bureau de poste en exercice a vu le jour en 1875 avec l'adhésion de la Tunisie à l'Union Postale Universelle dès 1878. Les services financiers de La Poste se sont progressivement constitués, avec l'ouverture des comptes courants postaux en 1918 et la création de la Caisse d'Épargne tunisienne en 1959. Le démarrage de l'Office national des Postes s'est fait en 1999 sous forme d'une entreprise publique à caractère industriel et commercial. **FIGURE 1**

La direction centrale Poste Finance : état des lieux

LES 9350 PERSONNES de l'Office National des Postes (34,11% d'encadrement) sont fonctionnaires et soumis au statut particulier de La Poste. Les services financiers de la Poste tunisienne sont intégrés dans l'organigramme de l'Office national des Postes au sein d'une direction centrale Poste Finance. La particularité de son organisation est que la direction du réseau des bureaux de poste (personnel et commercial) n'est pas rattachée aux services financiers.

En 1990, le premier centre d'exploitation financière a été créé à Sfax dans le cadre du rapprochement des services aux clients. Il en existe aujourd'hui dix dont le rôle est :

- le contrôle et comptabilité des opérations CCP et mandats ;
- le traitement des opérations financières réalisées au niveau des bureaux de Poste non informatisés ;
- le traitement des réclamations clients.

Une réflexion est menée pour accompagner l'évolution administrative et avoir un centre d'exploitation financière dans chacun des 24 gouvernorats. Parallèlement, pour renforcer la proximité vis-à-vis des clients, une volonté est affirmée de faire participer les bureaux de Poste à certaines opérations de virement. **FIGURE 2**

L'activité des services financiers tunisiens

EN 1999, LES SERVICES FINANCIERS représentaient 41,2 % de l'activité de la Poste tunisienne contre 58,8 % pour les services postaux. Comme dans tous les pays, on constate une baisse de l'activité traditionnelle de La Poste avec les services financiers qui représentent, en 2012, 70 % des recettes globales.

Les deux activités historiques sont le Centre de chèques postaux et le Centre de l'épargne postale. Elles sont offertes sur les 1042 bureaux de poste.

Le Centre de chèques postaux propose l'ouverture de comptes en dinars et en dinars convertibles et plusieurs moyens de paiement associés au CCP : chèque, virement, prélèvement, carte de paiement. Les frais de gestion représentent 1,5 % du montant des avoirs moyens.

FIGURE 1 Organigramme de la Poste tunisienne

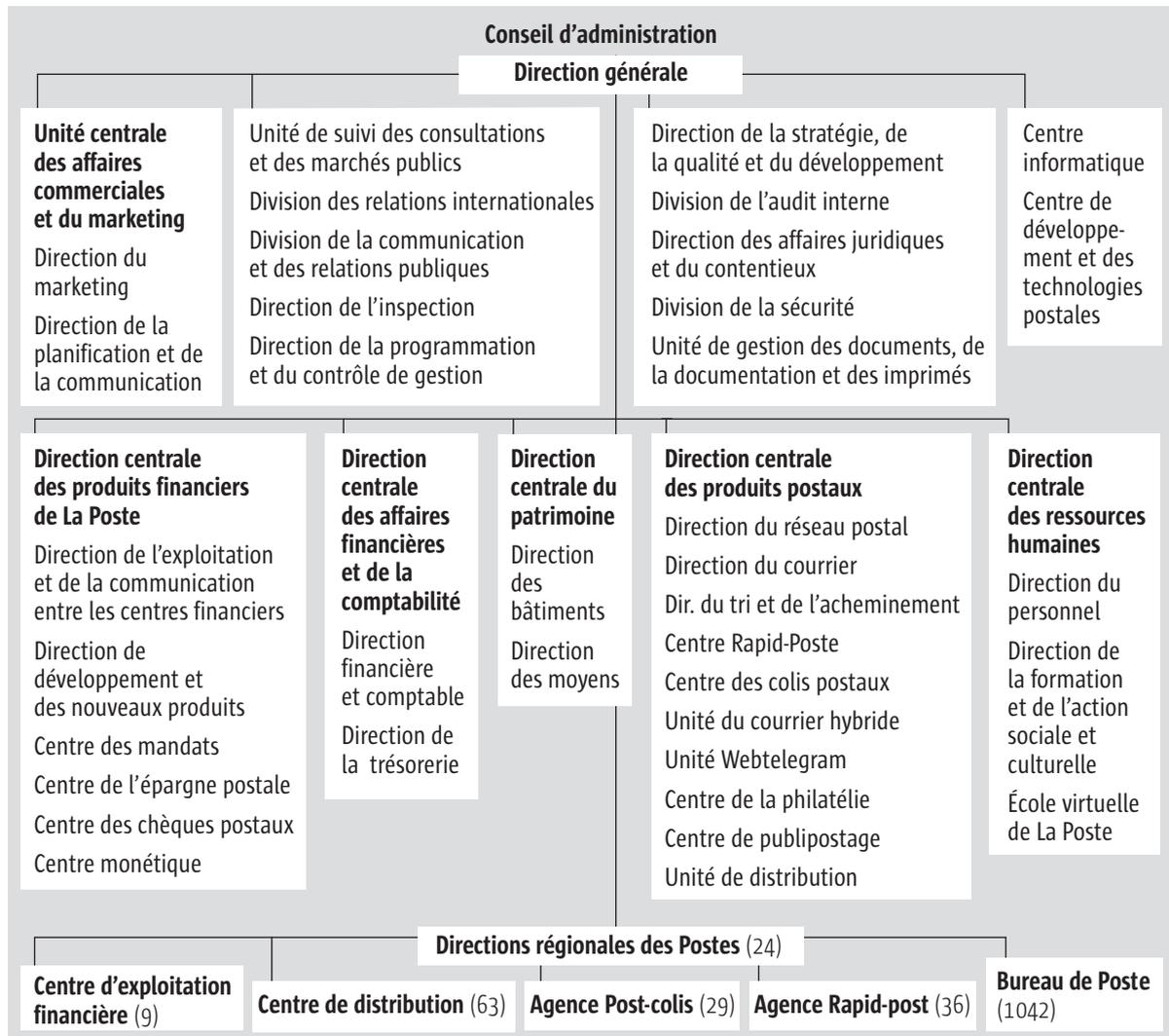
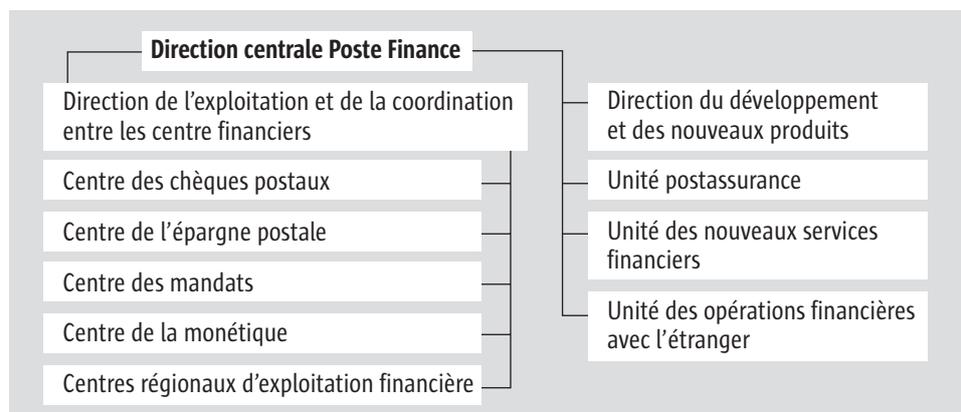


FIGURE 2 Organisation de la Poste Finance



EN 2012 1 757 000 CCP (+ 11 %) contre 235 000 seulement en 1999.

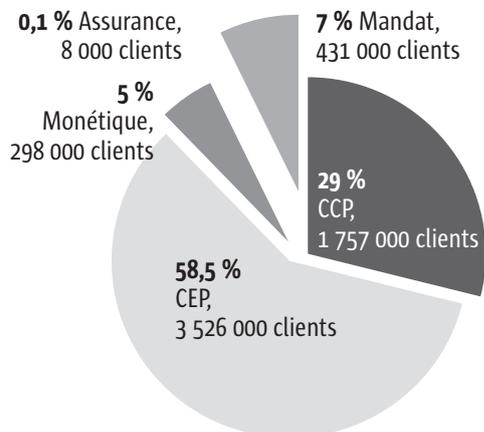
Masse moyenne des avoirs : 1 191 MD (+ 9 %).

Moyenne annuelle des ouvertures de comptes : de 170 000 CCP.

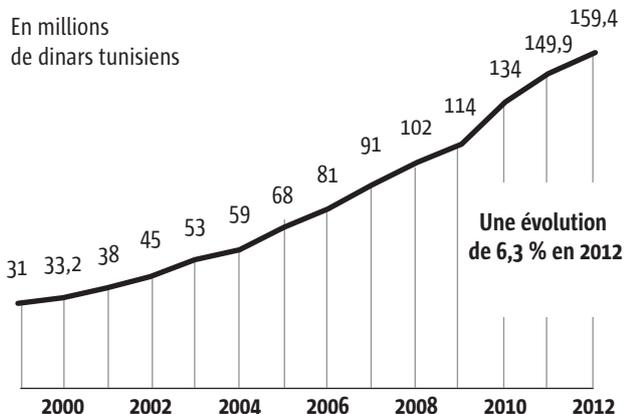
Parts de marché : 41,2 % du nombre des comptes à vue ; 11 % des dépôts des comptes à vue sans comptes publics ; 15 % des transactions échangées par télé-compensation.

FIGURE 3 Activités financières : chiffres clés au 31 décembre 2012

Près de 6 millions de clients permanents



Évolution des recettes des services financiers



Le Centre de l'épargne postale. La Caisse d'Épargne Nationale tunisienne propose l'ouverture de compte spécial en dinars et de comptes en dinars convertibles. Les frais de gestion représentent 1,5 % du montant des avoirs.

EN 2012

Nombre de comptes : 3 526 000 (+ 4,8 %).

Masse globale des avoirs : 3 433,5 million DT (+ 19 %).

Ouverture annuelle : 160 000 comptes en moyenne.

Parts de marché : 47,7 % du nombre des comptes spéciaux d'épargne ;

23,8 % des dépôts des comptes spéciaux d'épargne (novembre 2012).

Les services financiers de la Poste tunisienne ont principalement sur ces deux services près de 5 millions de clients, dont 40 % qui restent inactifs.

On constate depuis 1999 une évolution significative des recettes, de 31 millions de dinars, pour passer en 2012 à 159,4 millions de dinars.

La Poste tunisienne, pour fidéliser ses clients, s'est lancée dans une diversification significative de son offre. **FIGURE 3**

Une politique volontariste de diversification de l'offre réussie : le centre des mandats

Mandats, organismes e-pension, e-bourse...

LANCÉ EN 2000, ce service a vu ses recettes croître pour atteindre en 2012 48,4 millions de dinars, comparable à celles constatées pour les CCP (46,5 millions DT) et la CEP (51,7 millions DT).

Une plateforme a été développée pour permettre aux organismes de réaliser des paiements au profit de leurs affiliés sur présentation de la pièce d'identité. Les plus importants adhérents sont : CNRS, CNRPS, CNAM, TAR et ONOU.

Mandat minute

LANCÉ EN 2002, ce service permet l'envoi de sommes d'argent d'une manière quasi instantanée à partir de tous les bureaux de Poste, en toute sécurité et sans échange de support papier.

EN 2012 69,3 % des recettes du Centre des mandats proviennent des transferts durégime intérieur, soit 33,5 MD.

Répartition des recettes du régime intérieur : 41,5 % mandats minutes ; 49,2 % mandats organismes.

3,2 millions de mandats minutes émis pour un montant total de 785 millions DT.

Transfert électronique d'argent à l'international

Transferts urgents via Western Union. Passé en 2002, ce partenariat permet l'envoi et la réception (*cash to cash*) d'argent dans le monde entier en quelques minutes. Le montant est payable sur la totalité du réseau postal avec une part de marché en Tunisie de 80 %.

Une offre alternative

- Transferts EUROGIRO : adhérent à ce réseau depuis 2001, la Poste tunisienne propose un service de mandats qui remplace les mandats internationaux ordinaires avec huit pays. Les délais de paiement sont de deux à quatre jours pour les mandats internationaux payables en espèces et de deux jours pour les mandats imputables en comptes.

- Transferts via IFS-IMO : adhérent depuis 2002 au réseau de transfert d'argent de l'Union Postale universelle IFS-IMO, La Poste propose un service de mandat express qui remplace les mandats internationaux télégraphiques.

Le partenariat concerne cinq pays : la France, le Maroc, Djibouti, l'Algérie et le Gabon. Ces mandats internationaux sont payables en espèces dans un délai de J + 1. 90,5 % des recettes du régime international proviennent encore des mandats reçus de l'étranger et représentent 597 millions DT.

Ces activités de mandat ont connu un développement sur la banque mobile, l'un des grands axes de développement des services financiers tunisiens

- Juin 2012 : encaissement des mandats Western Union dans les cartes e-dinar smart sur Internet.
- Novembre 2012 : encaissement des mandats minutes via mobile dans les cartes e-dinar smart *mobilflows* ;
- Février 2013 : encaissement des mandats bourse via mobile dans les cartes e-dinar smart *mobilflows*.

Un positionnement stratégique affiché sur la banque électronique

Services de banque à distance

CCP-NET a été lancé dès 2004 et permet d'obtenir en ligne : consultation du solde, relevé de compte, virement simple et de masse, prélèvement, commande de chéquier, demande de carte et cours de devises. Mais on constate en 2012 un nombre encore faible d'adhérents (16 970) avec 359 000 opérations de virement pour un montant de 3 653 millions DT.

Service audio-Post. Lancé en 2009, il permet d'avoir la consultation du solde et des sept dernières opérations par téléphone (750 000 consultations en 2012).

Mail-Post. Lancé en 2007, une boîte postale numérique permet de recevoir les extraits des opérations effectuées sur les comptes CCP et les relevés de compte avec des chiffres encore modestes (respectivement 339 571 extraits et 89 367 relevés en 2012).

SMS : M-Post. Lancé en 2009, une plateforme de messagerie électronique via SMS permet d'informer les clients sur : les mouvements enregistrés sur leurs comptes ; le paiement des mandats ; la mise à disposition de carnets et cartes de paiement électroniques.

EN 2012 CCP : 112 000 SMS envoyés. Mandats : 450 000 SMS envoyés.

Monétique : 17 000 SMS.

Monétique : cartes de retraits et de paiement électronique

LES PREMIÈRES cartes monétiques de La Poste ont été lancées en 2000. E-Dinar est un porte-monnaie électronique et Dinar-Post est une carte de retrait liée à un CCP. En 2001, est proposée une carte de retrait et de paiement visa liée à un CCP par DAB, TPE, Internet.

E-Dinar SMART. Lancée en 2008, cette carte associée à un compte virtuel peut être alimentée par des virements bancaires avec les utilisations DAB, TPE, Internet, mobile.

Bon voyage. Lancée en décembre 2011, c'est une carte internationale visa alimentée en dinars par la totalité ou une partie de l'allocation touristique.

EN 2012 Nombre des cartes liées à un compte virtuel : 298 000 (à fin 2013 : 400 000).

Nombre des cartes liées à un CCP : 97 000 (taux d'équipement de 5,5%).

Parts de marché : 25,8% des cartes de paiement.

E-Commerce

DÈS 2000, une plateforme de paiement électronique sur Internet a été développée avec plusieurs services marchands en ligne: paiement des factures, vente de billets de manifestations artistiques ou sportives, inscription universitaire, etc. Soit, en 2012, 93 sites marchands avec 292 affiliés à la plateforme E-Dinar et 707 000 opérations de paiement sur Internet dont 432 000 inscriptions universitaires.

Réseau monétique

LES NOMBRES de 172 DAB (soit 9,3% du marché) et de 57 TPE restent faible.

TPE

CE SERVICE A été lancé en 2010 avec Tunisie Telecom (Mobi-Dinar) et, en avril 2012, avec Tunisiana (Mobilflows). Un accord a été passé avec Orange en décembre 2012 et constitue un nouveau canal de règlement des achats de biens et services pour les porteurs des cartes de paiement de La Poste.

Pour les partenaires des services offerts sont: gestion des comptes en dinars, recharges lignes téléphoniques, paiement des factures, virement, encaissement mandat bourse, encaissement mandat minute.

Le nombre d'adhérents restent encore limités: 4 051 au service Mobil-Dinar; 132 312 au service Mobilflows.

De nombreux projets en cours

- Développement des services du M-Payement avec tous les opérateurs téléphoniques (TT, Tunisiana et Orange).
- Encaissement des mandats bourse, organismes et Western Union via mobile dans les cartes e-Dinars Smart.
- Mise en place d'une nouvelle application web *espace monétique* au niveau des bureaux de Poste et des directions régionales.
- Adoption du protocole sécurisé de paiement sur Internet *3D Secure*.
- Mise en place du service change billet via DAB.
- Amélioration des conditions d'exploitation des services de la monétique (sécurité, supervision, organisation).

Cette stratégie ambitieuse et volontariste avait pour but de fidéliser les clients par l'offre de nouveaux services et de libérer les bureaux de poste de tâches répétitives consommatrices en temps pour mieux se consacrer au conseil et aux services à plus forte valeur ajoutée.

Les résultats inférieurs aux attentes sont dus au développement limité des nouveaux produits à l'exception des mandats (en 2013 lancement de plusieurs nouveaux services via mobile : encaissement mandat minute, mandat bourse, mandat Western Union). Le facteur de blocage a été le manque de moyens financiers et de marketing pour investir dans ces nouvelles technologies.

Une politique de diversification engagée dans les limites du statut actuel de La Poste tunisienne

De nouveaux produits d'assurance en lien avec l'activité d'épargne pour des clientèles segmentées (jeunes, retraités)

Minha, lancé en janvier 2006, est un contrat d'assurance-vie à caractère d'épargne qui consiste en l'octroi d'une bourse d'études universitaires dès l'âge de 19 ans après une période d'épargne d'au moins quatre ans (7 210 contrats en 2012).

Motmen, lancé en juillet 2006, est un contrat d'assurance-vie à caractère d'épargne qui accorde un capital complément de retraite servi dès l'âge de 60 ans après une période d'épargne de dix ans minimum servi sous forme de rente ou de capital (961 contrats en 2012).

Assistance voyage à l'étranger *Post-Assistance*, lancé en 2007, couvre des dépenses imprévues en cas d'accident, de maladie brusque de voyageur ou de perte de bagages (40 700 contrats en 2012).

Assistance voyage à l'étranger liée à la *carte bon voyage*, lancée en décembre 2011 en sus des garanties prévues par le contrat *Post-Assistance*, permet un dépannage en espèces à l'étranger dans la limite de 1 000 euros : perte, vol, dysfonctionnement de la carte hors du pays de résidence (560 contrats en 2012).

Dhamen épargne, lancé en janvier 2011, est un contrat d'assurance-vie permettant aux titulaires de livret d'épargne postale de garantir le versement d'un capital aux bénéficiaires désignés en cas de décès ou d'invalidité définitive avant l'âge de 70 ans (22 contrats souscrits en 2012).

Sicav-Tanit

SICAV-TANIT est un produit de placement offert aux clients de La Poste, particuliers et entreprises, offrant la sécurité et un rendement garanti (2 206 comptes pour un actif net de 53,4 millions DT en 2012).

Une réflexion sur les entreprises

DEPUIS 2002, La Poste a le monopole des comptes des entreprises publiques non administratives. Une action commerciale prioritaire a été lancée pour répondre à leurs attentes et conforter le monopole. À Tunis, un espace est dédié aux grandes entreprises et dans chaque région un accueil spécifique est organisé.

Opérations avec l'étranger

Change billets. La Poste tunisienne est un intermédiaire agréé pour les opérations de change, d'achat et de ventes de devises. En 2007, une salle des changes a été créée pour les clients de La Poste (9 435 transactions pour un montant de 619 MDT en 2012).

Transferts courants, gros comptes et commerce extérieur. La Poste est adhérente au réseau Sarift depuis 2004. Même si les transactions sont en augmentation constante, les recettes restent encore faibles (5,6 MDT en 2012).

Projets en cours d'étude ou de réalisation

CES PROJETS VISENT à améliorer les process, à avoir un rôle leader dans le domaine des produits financiers basés sur les nouvelles technologies et à poursuivre le développement et la diversification des produits. L'objectif est de mieux répondre aux besoins des clients et ainsi d'accroître le chiffre d'affaire.

Les process

- Finalisation de la refonte du système de l'épargne et des chèques postaux.
- Relance des comptes CED et décentralisation du traitement des opérations liées à ces comptes.
- Développement de l'activité internationale par un système d'information permettant le traitement et la gestion de la trésorerie des opérations financières avec l'étranger.

Développer les services à distances par les TIC

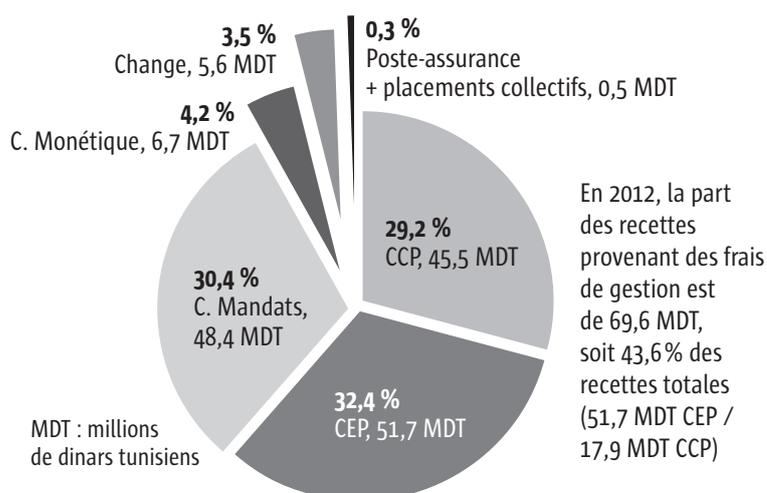
- Amélioration des conditions d'exploitation des services de la monétique.
- Transformation des mandats papier par des mandats électroniques sans titre (nf).
- Développement des services de M-paiement avec les trois opérateurs téléphoniques.

Les trois opérateurs téléphoniques : le partenariat passé avec Tunisie Telecom en 2010 n'a amené que quelques milliers d'adhérents. L'accord passé avec Tunisiana en avril 2012 a attribué 180 000 clients en quelques mois. Une discussion est engagée avec Orange.

Nouveaux produits

- Lancement de nouveaux produits liés au CCP : encaissement de chèques dans un CEP et virement CCP vers CEP.

FIGURE 4
Répartition
des recettes
des services
financiers
en 2012
(159,4 MDT)



- Étude pour le lancement de nouveaux produits liés au marché financier (OPCVM islamique, TCP éligible aux comptes épargne actions, etc.).
- Étude des possibilités d'intervention dans de nouveaux métiers en relation avec le marché financier (création d'une société de gestion de portefeuille).
- Étude pour l'intermédiation financière avec une banque ne disposant pas d'un réseau dense.

Perspectives d'avenir

Une stratégie de long terme clairement affirmée avec des résultats contrastés

LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE engagée par la Poste tunisienne a permis incontestablement une modernisation de son organisation et la mise en place d'une offre étendue de services en temps réel accessibles sur l'ensemble du territoire à toutes les catégories sociales à des tarifs parmi les plus compétitifs du marché.

Depuis plus de dix ans, le choix a été fait de développer les compétences humaines et techniques dans le domaine de la monétique et de la banque à distance avec peu d'investissements en matière d'informatisation du réseau et de développement des systèmes d'information.

En dépit de cet effort remarquable, la répartition des recettes des services financiers en 2012 reste très concentrée par les produits traditionnels (CCP et CEP) avec néanmoins une montée de l'activité des mandats au même niveau. Les autres activités de diversification (monétique, change, assurance et placements) restent encore à des niveaux modestes d'activité avec un nombre de clients actifs peu important par rapport à la base des six millions de comptes pour atteindre 12,8 MDT sur un total de recettes de 159,4 MDT en 2012. **FIGURE 4**

Une organisation et une politique commerciale à améliorer

EN DÉPIT D'UN CAPITAL confiance important des clients de La Poste, le développement des activités traditionnelles et nouvelles s'est heurté à plusieurs obstacles :

- un encombrement des bureaux de poste qui empêche les personnes de se consacrer aux services à forte valeur ajoutée en dépit d'un nombre d'espaces finances spécialisés en augmentation (64 prévus fin 2014);
- une organisation des fronts et back offices encore insuffisante;
- une politique privilégiant la polyvalence pas assez orientée sur le recouvrement et la formation de profils financiers spécialisés pour conseiller et orienter la clientèle;
- une pyramide des âges vieillissante notamment dans les centres de production;
- une comptabilité analytique élaborée dans son principe, mais non encore totalement opérationnelle permettant d'avoir un tableau de bord segmenté par activité et déterminer ainsi la marge réelle de chacune des actions engagées;
- une politique commerciale très orientée traditionnellement sur les particuliers et insuffisamment structurée sur les entreprises, notamment les TPE et les professions libérales;
- une réflexion engagée envers les Tunisiens résidant à l'étranger non encore aboutie.

CONCLUSION

LA POSTE TUNISIENNE, à ce stade de développement, se pose légitimement la question de la transformation en banque postale. La modernisation et l'extension constante de son offre ont pour objectif de fidéliser sa base de clientèle et de conquérir des clients, notamment les jeunes qui entrent dans la vie active. Il est clair que le meilleur moyen d'y parvenir est d'offrir des crédits (consommation et immobilier) et d'accorder des découverts, ce que son statut actuel ne lui permet pas.

Parallèlement les services financiers de La Poste sont soumis à la réglementation bancaire et des travaux lourds sont menés pour adapter son organisation, notamment la création d'une structure de gestion des risques et conformités et la mise en place d'un process de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme. Ces contraintes nouvelles, coûteuses en investissement mais indispensables pour assurer la sécurité des clients et donc la crédibilité des services financiers de La Poste, associées à une offre incomplète, doivent s'intégrer dans un contexte bancaire en Tunisie particulièrement concurrentiel avec un grand nombre de banques privées et publiques.

Sans s'immiscer dans une décision politique, qui appartient aux seules autorités tunisiennes, quelques éléments pouvant contribuer à la réflexion sur l'évolution de la Poste tunisienne peuvent être avancés.

Si on compare avec le Maroc, où la transformation en banque postale s'est faite en 2010, ou à la Mauritanie, où la problématique est d'actualité, un des objectifs est de favoriser la bancarisation (52 % au Maroc et 4 % en Mauritanie) en ayant une offre s'adressant à tous, y compris les plus modestes (jeunes, retraités, revenus irréguliers, etc.) à des tarifs accessibles sur l'ensemble du territoire. La demande n'est pas de concurrencer les banques existantes mais d'offrir des services qui sont insuffisamment proposés.

Le paysage bancaire tunisien compte beaucoup plus d'acteurs et le taux de bancarisation de la population avoisine 70%. Les observateurs considèrent qu'il sera nécessaire à terme de restructurer et consolider le secteur bancaire. C'est peut-être dans le cadre de cette réflexion que la création d'une banque postale pourrait être envisagée. La Poste pourrait être un des acteurs de cette consolidation et ainsi intégrer des compétences en matière de crédits dont elle ne dispose pas en interne.

Sur le court terme, les services financiers qui jouent un vrai rôle *citoyen*, différenciant de ses concurrents, doit continuer à se développer.

Un des points qui a freiné la mise en place opérationnelle est le manque de moyens financiers permettant d'investir en ressources humaines et techniques pour offrir le meilleur service à ses clients dans le cadre de ses missions actuelles. Ainsi, la Poste tunisienne doit améliorer sa capacité à collecter de l'épargne et innover par de nouveaux produits plus orientés vers le financement de l'économie réelle avec une vision à long terme.

C'est peut-être dans ce cadre que pourrait être revue la politique de rémunération de la CEN fixée à 1,5% (bien inférieur aux taux du marché) et/ou que l'on pourrait imaginer des produits plus attractifs.

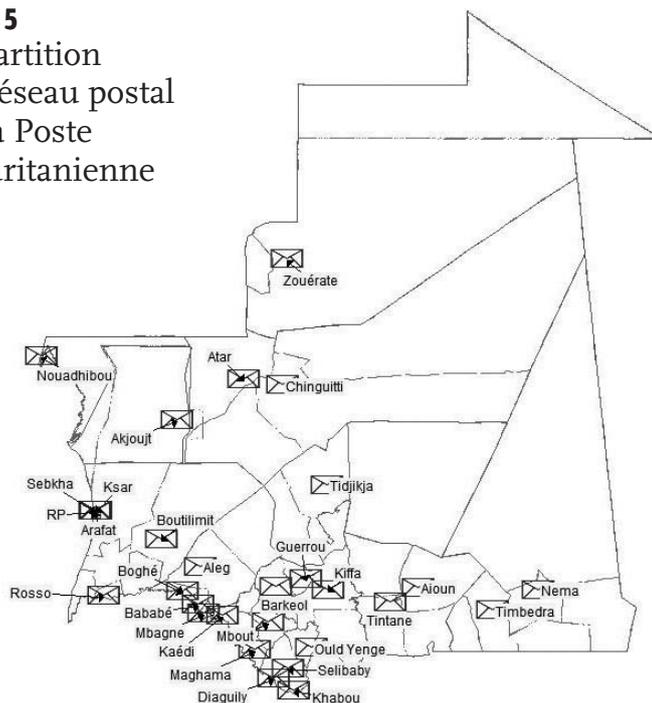
À cet égard, la création récente d'une Caisse des Dépôts en Tunisie, institution financière publique, investisseur de long terme de l'économie tunisienne au service des politiques publiques de l'État avec un objectif de développement équilibré des territoires, constitue une opportunité. En effet, cette Caisse des Dépôts, qui a vocation à centraliser l'épargne postale pour contribuer à ces besoins de financements de long terme, est un partenaire naturel de La Poste. Cela s'est marqué par l'établissement d'une convention tripartite entre La Poste, le ministère des Finances et la Caisse des Dépôts relative à la gestion des comptes CEP en février 2013.

L'intérêt général, notamment des deux institutions que sont La Poste et la Caisse des Dépôts, est de développer largement cette collecte. Si on regarde l'exemple de la Caisse des Dépôts française ou de la Caisse des Dépôts et de Gestion marocaine, une réflexion associant l'État pourrait être engagée sur un élargissement des produits d'épargne. On pourrait imaginer que sur la base d'une convention s'appuyant sur des indicateurs collectifs, tout accroissement de la collecte d'épargne par le réseau de La Poste se traduirait pour les services financiers par une contribution financière de la Caisse des Dépôts permettant de financer les investissements nécessaires de modernisation. On peut même imaginer des primes collectives sur la base d'objectifs déterminés tous les ans pour les personnels concernés.

Si on regarde la création de la banque postale française, on constate, par ailleurs, que la Caisse des Dépôts est un actionnaire du Groupe La Poste aux côtés de l'État et y apporte des fonds propres.

Concernant l'offre de crédit couplée à l'offre d'épargne, des partenariats avec des banques de la place peuvent déjà être examinés sur certains segments en utilisant le réseau de La Poste. On peut citer une réflexion engagée sur le microcrédit où les 771 bureaux de poste pourraient être un relais naturel.

FIGURE 5
Répartition
du réseau postal
de la Poste
mauritanienne



La Poste mauritanienne

LE SERVICE PUBLIC postal est assuré par la société mauritanienne des Postes (Mauripost) suite à la séparation de l'Office des Postes et des Télécommunications en deux sociétés, Mauripost et Mauritel (décret du 29 décembre 1999).

Organisation des services financiers de Mauripost

MAURIPOST EMPLOIE 157 collaborateurs (38 au siège et 86 dans les 31 bureaux de Poste) répartis sur l'ensemble du territoire (plus un centre spécialisé à Nouakchott). Le principe est la polyvalence entre les activités du pôle courrier et messagerie et celles des services financiers. Néanmoins 33 collaborateurs travaillent exclusivement pour les activités des services financiers. Il est à noter que l'essentiel des services traités dans les bureaux de Poste sont financiers.

Les personnels ont un statut hybride semi-public puisque les fonctionnaires qui restent (33) sont un corps en voie d'extinction. Le principe de recrutement reste un accès par concours mais avec possibilité de recruter des profils spécialisés.

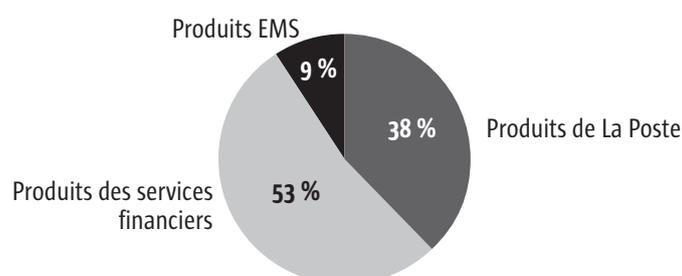
Les services financiers de La Poste regroupent la Caisse Nationale d'Épargne et le Centre des Chèques Postaux. À ces activités historiques s'ajoutent les transferts d'argent.

La réforme de 1999 avait deux objectifs : offrir un service postal de qualité à l'ensemble de la population à un prix raisonnable et à moindre coût pour l'État, et accroître l'efficacité et la rentabilité des services financiers. **FIGURE 5**

TABLEAU 1 Chiffre d’Affaires de la Poste mauritanienne

	2011	2012	%
Produits de la poste	163 416 594	176 090 266	7,75
Produits des services financiers	166 972 671	243 617 931	45,90
Produits EMS	26 283 052	39 564 642	50,53
TOTAL	356 672 317	459 272 839	28,76

Répartition
du chiffre
d’affaires
par activité



Activités des services financiers

LES SERVICES FINANCIERS ont connu un développement significatif de leur chiffre d’affaire à partir de 2010 grâce à une stratégie commerciale plus offensive (2008: 69,33 M UM; 2010: 115,1 M UM; 2012: 243,6 M UM).

On peut noter que les produits de La Poste, qui étaient encore comparables aux produits financiers en 2011, sont passés à 176 M UM en 2012. À titre d’exemple, le nombre de comptes CCP est passé de 16 493 en 2010 à 35 000 en 2012.

Les produits financiers proposés par Mauripost sont essentiellement des comptes d’épargne, des comptes courants et des avances sur salaires domiciliés (ASD depuis 2010). Cette offre ASD est concurrentielle puisqu’offerte par toutes les banques. Elle concerne tous les salariés publics et privés, les pensionnés et ceux qui ont un contrat de prestation de service.

ENCOURS CCP 2011 : 1,37Mds UM. **2012** : 1,73 Mds UM.

ENCOURS CNE 2011 : 1,48 Mds UM. **2012** : 1,926 Mds UM.

Les ouvertures de comptes sont passées de 4 512 en 2011 à 8 709 en 2012 (16 793 comptes au total).

Les transferts d’argent ont été de 4,395 Mds UM en 2012, soit 32 547 mandats locaux et internationaux. L’activité est principalement domestique. Des accords internationaux ont été passés avec les Postes de France, du Gabon, du Mali et du Sénégal.

Une politique commerciale dynamique approche systématiquement les fonctionnaires et les entreprises publiques pour l’ouverture de comptes. 4 000 des 35 000 fonctionnaires de l’État ont domicilié leurs salaires à Mauripost ainsi que 1 000 employés des grandes entreprises publiques comme Mauritel. Des produits financiers islamiques (Mourabaha), qui répondent à une attente du marché, sont proposés par Mauripost qui les achète à un fournisseur.

Mauripost est le principal gestionnaire des retraites et le partenaire de la Caisse nationale d’assurance maladie pour les remboursements par SMS.

Enfin, une réflexion est menée pour mobiliser le réseau postal dans la distribution de produits financiers fournis par des banques ou des institutions de microcrédit et servir de support pour une offre de banque mobile. **TABLEAU 1**

Mauripost est à un moment historique

Un positionnement citoyen

ON A VU QUE DEPUIS 2010 une politique plus active vis-à-vis des clients amène automatiquement une hausse du chiffre d'affaire par l'activation des clients existants ou la conquête de nouveaux clients.

Le réseau de Mauripost couvre toutes les capitales régionales ainsi que les principaux départements du pays. Il permet aux habitants de faire des opérations financières sur l'ensemble du territoire avec une offre bon marché intégrant les publics fragiles à faible revenu (jeunes, retraités, revenus irréguliers) que les banques privées refusent.

Mauripost assume de façon incontestée le rôle assigné par les autorités mauritaniennes d'*acteur financier citoyen* contribuant à la bancarisation (4% en moyenne même si le taux est plus élevé à Nouakchott). Il permet de réduire la mobilité des fonctionnaires et des travailleurs contraints de parcourir de longues distances pour encaisser leurs salaires au détriment de leur présence à leur poste de travail.

Sur les 24 000 chèques postaux, 11 000 appartiennent aux bénéficiaires de pensions de retraite. 10 500 comptes d'épargne ont été ouverts par les populations à faible revenu, les petites coopératives et les émigrés mauritaniens vivant à l'étranger.

Des contraintes à lever

L'ORDONNANCE BANCAIRE de 2007 place les services financiers de La Poste sous le contrôle de la BCM, mais les conditions d'application de la loi bancaire ne sont pas encore définies.

Un déficit structurel nécessite une subvention de l'État : 900 M UM de dépôts de la Caisse Nationale d'Epargne ont été utilisés pour compenser le versement de cette subvention. Un audit a été lancé pour déterminer la situation financière et reconstituer les avoirs des déposants.

Le système d'information (Cobol) est totalement obsolète et ne permet pas d'assurer les opérations financières dans des conditions de sécurité requises. Un nouveau système, en cours de test, devrait améliorer sensiblement la situation avec notamment la production de tableaux de bord et le suivi par produits pour l'élaboration d'un véritable contrôle de gestion.

Mauripost, bien que membre du groupement interbancaire GIMTEL, n'a pas investi dans les nouvelles technologies par manque de moyens d'investissement. Il n'a ni offre de carte de crédit ni DAB. Il existe néanmoins des cartes spécialisées pour le personnel de Mauripost qui restent à étendre à d'autres clients.

Sur la banque mobile, Attijariwafa Bank a passé un accord avec l'opérateur Mauritel pour son personnel.

L'absence de possibilité de fournir des crédits empêche la mise en place d'une politique de fidélisation des clients. Mauripost est confrontée à une forte concurrence du secteur bancaire privé (17 banques agréées) et des institutions financières de micro-crédit très nombreuses.

Pour les transferts de fonds, des transporteurs locaux sont aussi très actifs. C'est ainsi que le taux d'intérêt fixé depuis 1968 pour la Caisse Nationale d'Épargne est de 3,25 % alors que les taux de marché avoisinent les 8 %. Au-delà de la défiscalisation et de la garantie de l'État, Mauripost bénéficie d'un capital confiance auprès de ses clients mais une renégociation avec l'État dans le cadre d'une politique plus globale pourrait être envisagée.

Une stratégie à mettre en œuvre

Une offre qui ne répond pas aux besoins du pays

MAURIPOST CONSTITUE le seul acteur financier public face à des banques privées majoritairement mauritaniennes (deux banques étrangères : Société Générale, Attijariwafa Bank qui a racheté la BNP) qui ne couvrent pas l'ensemble des besoins.

EN 2012 12 banques en opération

Actifs : 487 Mds UM.

Encours de crédits : 240Mds UM.

98 agences.

Les trois banques les plus importantes détiennent 50 % de l'actif total des crédits et deux tiers des agences bancaires.

104 DAB pour un parc de 45 000 cartes Gintel.

L'accès au crédit reste encore limité avec des taux d'intérêt élevés. Les crédits court terme représentent 76 % du total des crédits en 2012 (contre 3 % pour le long terme).

38 % à 51 % des entreprises considèrent que l'accès et le coût des financements bancaires est un obstacle majeur à leur développement. Si on prend les seules entreprises de petite taille (5 à 9 salariés), seules 12 % ont accès au crédit. Il y a certes un manque de transparence des PME et une absence de garanties acceptables mais aussi une capacité de gestion des banques limitée dans la gestion des risques et la propension à aller prioritairement sur les grandes entreprises.

De plus, l'offre aux PME est partielle car aucune offre n'existe sur le leasing, l'affacturage ou le capital-risque.

Cet accès au crédit n'existe pas non plus pour le financement rural, facteur clé du développement équilibré de l'ensemble du territoire. Les crédits bancaires à l'agriculture et à l'élevage représentent 1,4 % du total des crédits en 2012.

Le système financier contribue marginalement au financement de l'habitat. La banque de l'habitat a été transformée en banque commerciale (BEA) et il n'existe aucun mécanisme financier pour faciliter le financement. Cette insuffisance d'offre de crédit est aggravée par l'absence de ressources longues. Les comptes à vue représentent 90 % du total des dépôts et il existe très peu de transformation de dépôt court terme en crédits moyen-long terme (16 Mds UM en 2012).

Peu de produits islamiques sont offerts alors que la demande est forte et serait un facteur favorable à la bancarisation (4 %) et à la pénétration encore faible du micro-crédit (10 %).

L'offre de téléphonie mobile de nature à accéder à la bancarisation est faible alors que le développement est fort dans toute l'Afrique subsaharienne (le service mobile *cash* n'existe que depuis 2013).

Enfin, le marché financier est embryonnaire avec un marché de bons du Trésor. Le marché interbancaire ne fonctionne pas et il n'existe pas de marché de refinancement obligations et actions.

La nécessité d'une banque publique de référence

L'AXE MAJEUR DE COUVERTURE des besoins du marché reste l'implication plus forte des banques privées, la modernisation des outils financiers et un cadre réglementaire stable et sécurisant.

Dans un environnement bancaire où il n'existe pas d'autre acteur public que Mauripost, la transformation de son statut en banque postale est une opportunité pour mieux répondre aux besoins des clients particuliers et entreprises, aller dans des secteurs négligés (immobilier, agriculture) et participer aux besoins prioritaires de développement de la Mauritanie en complément et en partenariat avec le secteur bancaire privé et les institutions de micro-crédit. Cette banque postale pourrait aussi jouer un rôle de référent pour les institutions financières internationales.

Au-delà de la constitution d'une offre de crédit simple et accessible, le besoin existe de favoriser la constitution d'une épargne de long terme et de mobiliser cette épargne sur des emplois productifs. On constate ainsi que les compagnies d'assurance ne travaillent pas avec les réseaux des banques pour distribuer leurs produits et que le marché de l'assurance-vie est inexistant.

Un partenariat avec la Caisse des Dépôts (CDC)

La Caisse des Dépôts a été créée par la loi du 17 mars 2011 avec pour mission de développer des ressources longues au service du développement du pays.

ELLE GÈRE PRINCIPALEMENT les dépôts réglementés, les consignations judiciaires mais aussi les lignes de crédit des bailleurs de fonds en tant qu'intégrateur et point d'entrée de gestion des procédures pour les projets portés par les institutions financières internationales. Elle accorde des crédits aux collectivités locales, aux PME et au secteur agricole et participe aux actions de micro-finance.

Sur le modèle des Caisses des Dépôts française et marocaine, la Caisse des Dépôts est une institution financière publique qui doit accompagner le marché, travailler en partenariat public et privé et servir d'effet de levier là où le marché n'irait pas seul spontanément.

Elle assure une partie de la liquidité des banques.

Elle peut bénéficier de mandats de l'État ou d'organismes internationaux pour conduire des programmes notamment de prêts pour les PME-TPE (Fadese pour 20 millions de dollars, État mauritanien pour 10 Mds UM).

Elle participe au développement régional notamment sur un projet pilote dans la région du nord. Si elle agit principalement en prêts, elle peut aussi prendre des participations.

La Caisse des Dépôts a des intérêts communs avec Mauripost

PAR LA NÉCESSITÉ de mobiliser une épargne longue au service du développement économique, Mauripost peut être un partenaire offrant via son réseau de nouveaux produits d'épargne innovants, comme l'assurance-vie, qui pourraient être centralisés, au moins partiellement, au niveau de la Caisse des Dépôts. Cela pourrait se traduire par une convention de coopération sur la réalisation d'objectifs précis et quantifiés. La Caisse des Dépôts pourrait verser une rémunération à Mauripost. Cette rémunération servirait à moderniser les process de système d'information et de marketing de Mauripost, voire à instaurer un système d'intéressement collectif pour les personnels.

Dans le cadre d'une transformation des services financiers de La Poste en banque postale, on pourrait envisager que la Caisse des Dépôts en devienne actionnaire aux côtés de l'État et participe par des fonds propres au développement de l'entreprise (exemple de la banque postale française).

CONCLUSION

DANS UN CONTEXTE de stabilité politique et de croissance de la Mauritanie, la modernisation du secteur bancaire est un élément central demandé par les institutions financières internationales pour mieux répondre aux besoins de l'économie.

Le contexte de crise économique et financière mondiale a démontré que l'intervention publique, par l'établissement et le contrôle des règles claires pour tous les acteurs économiques, mais aussi par l'intervention ciblée en appui et en complément du secteur privé, est indispensable.

La création d'une banque publique, dans un contexte de concurrence, doit servir d'aiguillon pour entraîner les banques privées vers de nouveaux marchés. Elle doit aussi continuer à assurer dans de meilleures conditions d'efficacité les objectifs qui lui sont fixés par l'État d'une offre accessible sur l'ensemble du territoire à tous ceux qui ont besoin d'un service bancaire à des tarifs raisonnables comme *banque citoyenne* (là où le secteur privé n'irait pas spontanément).

CONCLUSION GÉNÉRALE

ON CONSTATE QUE LE PROJET Al Barid Bank a été lancé en juin 2007 pour être finalisé en décembre 2010. Une réforme n'est efficace que si elle relève d'une volonté politique claire et est bordée dans sa mise en œuvre. Cela a été le cas au Maroc : un des objectifs, l'accroissement du taux de bancarisation, a été atteint. Cette vision stratégique de l'État est d'autant plus nécessaire qu'une telle réforme doit accompagner des évolutions lourdes pour l'entreprise.

Les obligations et normes de la profession bancaire doivent être clairement définies et, sous la supervision de la Banque Centrale, faire l'objet d'un programme de mise à niveau des process très lourds.

Le deuxième chantier central est celui des RH et la discussion avec les partenaires sociaux et les collaborateurs de La Poste. Le développement d'activités bancaires nécessite des personnels mieux formés pour répondre à la demande des clients et des recrutements plus ciblés. Cela oblige à discuter le statut public des personnels et à faire évoluer progressivement les règles de recrutement, d'évolution de carrière et de rémunération. Enfin se pose le positionnement du réseau qui peut rester le réseau de La Poste ou devenir comme au Maroc le réseau de la banque postale. Le dialogue social est donc essentiel.

Le troisième axe de réflexion est d'apporter un plus au paysage bancaire existant et d'avoir une offre différenciant tout en respectant les règles naturelles de concurrence et travaillant dans la plus grande complémentarité possible avec le secteur privé, voire en faire des partenaires sur la fabrication de certains produits. Ce point est particulièrement observé par les institutions financières internationales : il nécessite d'avoir un objectif de rentabilité même si on peut accepter des marges moins importantes prenant en compte des missions d'intérêt général.

La mobilisation de l'épargne locale, le financement à long terme de l'économie et la fourniture de services financiers aux exclus du système bancaire traditionnel constituent des critères essentiels d'une action publique et posent les termes d'une *banque citoyenne* différente.

Le Maroc a franchi avec succès l'étape de transformation en banque postale même si les investissements à l'appui du plan stratégique restent lourds. La Tunisie et la Mauritanie sont au seuil de cette réflexion dans un contexte national relativement différent : un secteur public bancaire très important en Tunisie et une offre bancaire privée en Mauritanie ne couvrant pas tous les besoins.

Il est à noter la présence dans ces deux pays de Caisses des Dépôts créées en 2011 dont l'objectif d'investisseur de long terme est complémentaire de l'action des services financiers de La Poste et qui bénéficient de la centralisation de l'épargne collectée par le réseau postal. Elles pourraient jouer un rôle de partenaire privilégié, d'appui au développement de nouveaux produits d'épargne et d'investissements commerciaux, voire d'apport de fonds propres à la création d'une banque postale, comme c'est le cas en France, si le principe politique en était décidé.



IPEMED

- INSTITUT DE PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE DU MONDE MÉDITERRANÉEN -

L'Institut de prospective économique du monde méditerranéen, IPAMED, est une association reconnue d'intérêt général, créée en 2006. Think tank promoteur de la région méditerranéenne, il a pour mission de rapprocher par l'économie, les pays des deux rives de la Méditerranée. Il est indépendant des pouvoirs politiques dont il ne reçoit aucun financement. > www.ipemed.coop