

# Contribution des Postes à l'inclusion financière des populations à faible revenu : de l'expérience d'Al Barid Bank du Maroc à la proposition de stratégies d'amélioration pour la Poste du Sénégal

Présenté par :

**Mamadou SOW**

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité Management de Projets

Directeur de mémoire :

**Monsieur Philippe GUICHANDUT**

Directeur du Développement et de l'Assistance Technique à la

Grameen Crédit Agricole Microfinance Foundation,

Professeur associé à l'Université Senghor

le 18 mars 2019

Devant le jury composé de :

Dr Alioune DRAME Président

Directeur du Département Management de  
l'Université Senghor à Alexandrie

Pr. Michel LELART Examineur

Professeur à l'Université d'Orléans en France

Pr. Thierno DIALLO Examineur

Professeur à l'Université de Quebec à Chicoutimi

## Remerciements

Ce travail est assurément le symbole le plus concret de cette formation de deux années qui constitue une étape particulière de notre parcours. Il représente l'aboutissement d'une aspiration à laquelle le concours de certaines personnes a été essentiel. Ainsi, nous tenons à exprimer notre gratitude à :

Docteur Alioune DRAME et à Madame Suzanne YOUSSEF, respectivement Directeur du département Management de l'Université Senghor et Chef du service administratif dudit département pour leur accompagnement et leur appui tout au long de notre formation.

Monsieur Philippe GUICHANDUT, Directeur du Développement et de l'Assistance Technique à la Grameen Crédit Agricole Microfinance Foundation, Professeur associé à l'Université Senghor pour avoir dès notre premier contact accepté d'encadrer notre travail. Vos orientations et vos remarques ont nettement contribué à améliorer notre niveau de compréhension de l'inclusion financière et facilité la structuration de ce travail ainsi que le renforcement de son contenu.

Madame Zakia HAZZAZ, Directrice de la Coopération Internationale d'ABB pour l'encadrement de notre stage et son expérience en matière d'inclusion financière qu'elle a bien voulu nous faire don. Aussi, nous adressons nos vifs remerciements à tout le personnel d'ABB pour l'accueil sympathique et le soutien durant tout notre stage. Particulièrement, nous tenons à dire merci à Madame Imane ENNASIH, Chef de service à la direction de la Coopération pour sa bienveillance, sa disponibilité et son accompagnement quotidien aussi bien pour le stage que pour mon intégration au Maroc.

Marie Madeleine THIOR dont les encouragements et le soutien spontané et constant aussitôt que nous est venue l'idée de ce projet ont été fondamentaux à l'accomplissement de ce parcours.

Messieurs Mour Ndiaye BA et Coumba Ndofféne DIOUF dont l'appui dès le début de cette perspective a été déterminant. Avec Messieurs Bassirou WADE, Saliou FEDIOR et Hans BOON, nous avons pu compter sur votre accompagnement, vos encouragements constants et conseils avisés pendant tout le déroulement de notre formation.

L'ensemble des enseignants qui ont su nous amener à améliorer nos connaissances et compétences et surtout qui nous ont poussés à élargir notre expérience et notre vision globale des choses.

Tout le personnel de l'Université Senghor pour leurs concours multiformes. En particulier, Docteur Jean François FAU, Directeur du Département Culture pour l'intérêt qu'il a porté à notre sujet d'étude et ses encouragements renouvelés.

Nos collègues et amis de la Poste pour le soutien. Une pensée particulière à nos camarades de promotion de l'École Nationale des Postes Abdourahmane NDIAYE, Bassamba NDIOGO, Abdou Khafor NIANG et Touba SARR.

Nos camarades de la XVI<sup>e</sup> promotion Hamani DIORI pour cette belle aventure. En particulier nos voisins d'immeuble avec qui nous avons construit une fraternité. Nous pensons singulièrement à notre frère Ibrahima NGOM, voisin d'appartement et à Herline CESAR pour l'attention et le soin que vous nous avez manifesté tout au long de notre séjour. Aussi nous ne pouvons manquer de remercier tous nos compatriotes sénégalais. Merci à notre frère Siddiq pour la générosité dans le partage.

À l'ensemble des personnes qui nous ont apporté leur appui et qui nous ont témoigné leurs vœux de réussite depuis toujours.

## Dédicace

**À**

Mes grands-parents dont le récit des œuvres  
m'a appris que leurs descendants sont  
dépositaires d'un legs dont la pérennité  
repose sur l'honneur et l'effort continu,

Mes parents Elhadji et Fatoumata Bineta  
MBENGUE pour l'amour et la protection  
fidèles, l'exhortation et le soutien à aller de  
l'avant,

Ma petite sœur et à mes petits frères pour la  
motivation,

Toute ma famille pour le soutien,

Feu El Hadji Mame Bou Mamadou KOUNTA,

Mes oncles jumeaux défunts Assane et  
Ousseynou MBENGUE,

Je dédie ce travail.

## Résumé

L'inclusion financière des populations à faible revenu est un défi majeur que tentent de relever les pays. Au Sénégal, les autorités politiques et réglementaires agissent de plus en plus pour son développement. Malgré ce contexte, au niveau de la Société Nationale La Poste, la mise en œuvre de stratégies pour corriger l'exclusion financière des populations à faible revenu n'en est qu'à ses balbutiements. Pourtant, au regard de ses missions et de son réseau, elle se trouve être l'acteur le plus indiqué pour atteindre ce but. C'est ainsi que nous proposons par ce travail, d'identifier des stratégies à élaborer au sein de La Poste pour sa contribution à la promotion de l'inclusion financière et de définir les conditions de leurs mises en œuvre. Il s'agit d'une approche qualitative de type exploratoire dont l'expérience d'Al Barid Bank de la poste du Maroc constitue le cadre de référence. Il ressort de nos résultats que l'élargissement de l'accès aux services financiers par la Poste repose sur des stratégies allant de l'initiative de partenariats à la création d'une banque postale en passant par des mesures internes structurelles et fonctionnelles. Aussi, les résultats montrent que l'inclusion financière ne peut pas être l'apanage d'une seule entité. Sa réalisation se fait par co-construction. Nous avons ainsi élaboré un modèle dénommé « hub des services financiers inclusifs » et enfin suggéré un projet d'autonomisation des bénéficiaires de Bourses de Sécurité Familiale pour opérationnaliser le modèle.

## Mots-clefs

Inclusion financière, Populations à faible revenu, Sénégal, Poste, Stratégies, Al Barid Bank, Autonomisation

## **Abstract**

Financial inclusion of low-income populations is a major challenge for countries. In Senegal, the political and regulatory authorities are acting more and more for its development. Despite this context, the Post has not yet developed adequate strategies to correct the financial exclusion of low-income populations. Yet, the Post happens to be the most appropriate actor to achieve this goal. To overcome this problem, we propose by this work to identify strategies for the Senegalese Post to promote financial inclusion and to define the conditions of their implementation. This is an exploratory type of qualitative approach. The experience of Al Barid Bank of Morocco Post is the frame of reference. Our results show that expanding access to financial services is based on strategies ranging from partnerships initiatives to the creation of a postal bank and to internal structural and functional measures. Also, the results show that financial inclusion can not be the privilege of a single entity. Its realization is done by co-construction. Thus, we have developed a model called the "Inclusive Financial Services Hub". Finally, to operationalize the model, we proposed a project to autonomize beneficiaries of family security assistance grants.

## **Key-words**

Financial inclusion, Low-income populations, Senegal, Post, Strategies, Al Barid Bank, Empowerment

## Liste des acronymes et abréviations utilisés

ABB	Al Barid Bank
AFD	Agence Française de Développement
AFI	Alliance pour l’Inclusion Financière
ANSD	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
BAD	Banque Africaine de Développement
BAM	Barid Al Maghrib
BBM	Barid Bank Mobile
BCEAO	Banque Centrale des États de l’Afrique de l’Ouest
BRI	Banque des Règlements Internationaux
BSF	Bourse de Sécurité Familiale
CBCB	Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire
CGAP	Groupe Consultatif d’Aide aux Populations plus Pauvres
DGPN	Délégation Générale à la Protection Sociale et à la Solidarité Nationale
DRS-SFD	Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes Financiers Décentralisés
EME	Émetteur de monnaie Électronique
ESRIF	Enquête sur la Situation de Référence de l’Inclusion Financière
FAO	Fonds Alimentaire Mondial
FENU	Fonds d’Équipement des Nations Unies
FIDA	Fond International de Développement Agricole
FMI	Fonds Monétaire International
GPFI	Partenariat Global pour l’Inclusion Financière
IPRES	Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONU	Organisation des Nations Unies
PMA	Pays les Moins Avancés
PNBSF	Programme National de Bourse de Sécurité Familiale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PSE	Plan Sénégal Émergent
SUD	Systèmes Financiers Décentralisés
SNIF	Stratégie Nationale d’Inclusion Financière
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA	Union Monétaire Ouest Africaine
UNCDF	UN Capital Development Fund
UPU	Union Postale Universelle
WSBI	World Savings Banks Institute (Institut Mondial des Caisses d’Épargne)

## Sommaire

Introduction.....	1
1 Problématique de l’inclusion financière des populations à faible revenu au Sénégal .....	3
1.1 L’inclusion financière : un enjeu mondial .....	3
1.2 L’amélioration de l’inclusion financière : un impératif pour le Sénégal .....	7
1.3 Dimensions de l’inclusion financière au Sénégal .....	9
1.4 Écosystème de l’inclusion financière au Sénégal .....	13
1.5 Cadre de recherche .....	15
2 Cadre théorique du développement de l’inclusion financière .....	17
2.1 Clarification conceptuelle.....	17
2.2 Les approches relatives à l’inclusion financière.....	20
2.3 Les stratégies récentes de développement de l’inclusion financière .....	26
2.4 Proposition d’un modèle théorique.....	30
3 Méthodologie et apport du stage .....	32
3.1 Le choix des variables.....	32
3.2 La démarche de recherche.....	32
3.3 Expérience d’ABB en matière d’inclusion financière des populations pauvres.....	35
3.4 Quid du modèle au Sénégal .....	42
4 Proposition de stratégies d’amélioration de l’inclusion financière par la Poste .....	45
4.1 Création d’une banque postale.....	45
4.2 Alternatives à la création d’une banque postale : initiative de partenariats .....	46
4.3 Autres mesures .....	50
4.4 Synthèse des propositions : stratégie « hub » de services financiers inclusifs.....	55
5 Projet d’autonomisation financière des bénéficiaires de BSF .....	56
5.1 Contexte et justification .....	56
5.2 Présentation du projet .....	57
5.3 Activités du projet (voir tableau N° 8 en annexe).....	58
5.4 Activités du projet (voir tableau N° 8 en annexe).....	59
5.5 Analyse des parties prenantes .....	59
5.6 Analyse des risques .....	60
5.7 Cadre logique Projet Autonomisation des Bénéficiaires de BSF.....	61
5.8 Planification initiale du projet.....	62
5.9 Budget du projet .....	63
Conclusion .....	64

## Glossaire

**Agence** : structure sans personnalité juridique dépendant du siège social d'une institution financière et dotée d'une autonomie de gestion selon les modalités prévues par les statuts de l'institution financière.

**Agent** : entité ou point de vente permettant de dépenser un transfert électronique ou de l'échanger contre de l'argent, et/ou chez qui les détenteurs de compte électronique peuvent effectuer d'autres transactions. Les prestataires de services financiers tels que les banques, les opérateurs de téléphonie mobile ou les sociétés de transferts de fonds peuvent avoir des agents. Les agents sont gérés par un prestataire de services financiers et non par une organisation humanitaire.

**Agrément** : l'acte juridique qui donne lieu à l'inscription d'une institution financière sur les registres tenus par les autorités. Les registres sont établis et tenus à jour par la Banque Centrale ou une structure ministérielle de suivi qui affecte un numéro d'inscription à chaque institution financière.

**Association professionnelle** : regroupement des institutions financières d'un Etat chargé, entre autres, d'assurer la promotion et la défense des intérêts collectifs de ses membres. Au Sénégal, il y a l'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés (AP/SFD Sénégal).

**Compte courant** : compte dont l'argent peut être retiré à tout moment et qui est également destiné aux encaissements et aussi aux mouvements de fonds avec les autres comptes. Ce compte est généralement non rémunéré.

**Compte d'épargne** : appelé aussi « compte sur livret », du fait que les opérations peuvent être reportées sur un livret d'épargne que le titulaire conserve par-devers lui. Il doit obligatoirement être créditeur. C'est un compte où les fonds sont disponibles à vue, mais seulement sous forme de retrait d'espèces, donc en général sans moyens de paiement (chèque, carte électronique...). Ces comptes sont rémunérés par un intérêt.

**DRS/SFD (Direction de la Réglementation et de Supervision des SFD)** : le bras technique du Ministère de l'Économie et des Finances chargé de veiller au respect de la réglementation par les SFD.

**Épargne** : part du revenu non consommée. L'Épargne ne se détruit pas immédiatement elle peut être un placement dans une Institution Financière, une thésaurisation ou un investissement.

**Finance inclusive** : Interpelle la nécessité de « création de systèmes financiers ouverts à tous » (ou systèmes financiers inclusifs). L'objectif est de permettre l'accès aux services financiers à toutes les couches de la population, notamment les couches les plus défavorisées, laissées en rade par la bancarisation classique. Pour parvenir à une bancarisation de masse des

populations, l'idée est donc d'impliquer l'ensemble des acteurs du secteur financier, (banques de développement, réseaux postaux, banques commerciales).

**FinTech** : terme désignant les entreprises qui fournissent des logiciels, des services et des produits pour les services financiers numériques : souvent utilisé au sujet de technologies récentes.

**Fournisseur** : Entité qui fournit un service financier à un utilisateur final (consommateur, entreprise ou gouvernement).

**Inclusion financière** : fourniture durable de services financiers abordables et responsables qui permettent aux personnes démunies d'entrer dans l'économie officielle.

**Institution non bancaire** : entité qui n'est pas une banque agréée mais qui fournit des services financiers à des utilisateurs finals. Les exigences à remplir par les institutions non bancaires pour exercer leur activité et les limites imposées à leurs activités sont précisées par la législation nationale.

**Interopérabilité** : capacité des utilisateurs des différents services financiers mobiles, offerts par différents prestataires sur le marché, de bénéficier des dispositifs mis en place par ces derniers et d'effectuer des transactions mutuelles.

**Monnaie électronique** : fonds ou valeurs à la disposition d'un consommateur, stockés sur un dispositif de paiement comme une puce, des cartes prépayées, téléphones mobiles ou systèmes informatiques, consistant en un compte non traditionnel auprès d'une entité bancaire ou non bancaire.

**Non bancarisé / sous-bancarisé / mal desservi** : les individus non bancarisés n'ont pas de compte courant. Les personnes sous-bancarisées peuvent avoir un compte courant mais ne l'utilisent pas activement. Mal desservi est un terme large qui se réfère à des personnes qui sont la cible d'initiatives d'inclusion financière. Il est parfois aussi utilisé pour désigner une personne qui dispose d'un compte courant mais pas de services DFS supplémentaires.

**Point d'accès** : un emplacement physique qui dispose d'une ou plusieurs caisses d'agent lui permettant de réaliser l'inscription et les transactions de dépôt ou de retrait pour des clients pour le compte d'un ou plusieurs fournisseurs. Les points d'accès peuvent inclure des succursales bancaires, des distributeurs automatiques de billets, des terminaux au POS, des points de vente d'agent, des téléphones mobiles et des ordinateurs et peuvent avoir d'autres activités commerciales et fonctions d'appui.

**Prêt** : tout acte par lequel une institution financière met, à titre onéreux, des fonds à la disposition d'un client à charge pour ce dernier de les rembourser à l'échéance convenue.

**Produit d'assurance** : divers produits qui permettent aux utilisateurs finals d'assurer les actifs ou vies qu'ils souhaitent protéger.

**Services financiers** : opérations réalisées par les institutions financières dans le cadre de l'agrément délivré par l'autorité compétente.

**Services financiers numériques** : ils comprennent des méthodes permettant de stocker et transférer des fonds : de faire et recevoir des paiements ; d'emprunter, épargner, assurer et investir ; et de gérer les finances d'un individu ou d'une entreprise.

**Super-agent** : dans certains pays, les agents sont dirigés par des super agents ou des agents maîtres qui sont responsables des actes de leurs agents vis-à-vis du fournisseur.

**Système Financier Décentralisé** : institution dont l'objet principal est d'offrir des services financiers à des personnes qui n'ont généralement pas accès aux opérations des banques et établissements financiers tels que définis par la loi portant réglementation bancaire et habilitée à fournir ces prestations.

**Taux d'inclusion financière** : Pourcentage d'individus qui ont accès à et font usage de toute la gamme de services financiers dont ils ont besoin : épargne, moyens de paiement et transfert de fonds, assurance, crédit.

**Taux de bancarisation** : pourcentage d'individus disposant d'un compte auprès d'une institution financière formelle (banque/Poste).

## Introduction

Depuis son indépendance en 1960, le Sénégal met en œuvre des programmes de développement en vue de réduire durablement la pauvreté. Cette dernière, malgré une volonté affirmée des décideurs politiques et diverses actions entreprises, reste importante avec un taux s'établissant aux alentours de 40 %<sup>1</sup> avec une forte concentration en milieu rural. Le modèle de développement actuel initié par les autorités à travers le Plan Sénégal Émergent<sup>2</sup> (PSE), vise à impulser une croissance forte, durable et inclusive pour un développement équilibré et une amélioration significative des conditions de vie des populations.

Au même moment, de plus en plus d'études affirment que l'inclusion financière, c'est-à-dire l'accès au système financier formel par toutes les catégories socio-économiques, est un passeport vers le développement. Les services financiers peuvent contribuer à stimuler le développement. Ils aident les individus à échapper à la pauvreté en facilitant les investissements dans leur santé, leur éducation et leurs entreprises. Ils facilitent également la gestion des urgences financières, notamment la perte d'emploi ou de mauvaises récoltes qui peuvent précipiter les familles dans la misère (Global Findex, 2017). Dans la mesure où il favorise l'épargne et l'accumulation du capital et qu'il permet d'assurer une allocation optimale des capitaux, le développement financier peut contribuer à une accélération de la croissance et à une réduction de la pauvreté (Beck et *al.*, 2011). Ainsi, les pays disposant de systèmes financiers suffisamment développés, par exemple en Asie du Sud-est, bénéficient d'une croissance de long terme plus élevée que les pays où l'inclusion financière est plus faible, en particulier ceux situés en Afrique subsaharienne (Samuel Guérineau et Luc Jacolin, 2011).

Par ailleurs, de récentes études comparatives dévoilent que les postes sont meilleures que d'autres institutions financières pour l'inclusion financière des groupes de population qui ont tendance à être exclus, à savoir les femmes, les pauvres, les personnes les moins instruites et celles qui font partie de l'économie informelle (UPU, 2016). D'ailleurs, dans de nombreux pays comme le Maroc, les réseaux postaux sont des acteurs clé dans le processus d'élaboration de stratégies de promotion de l'inclusion financière.

Il est ainsi pertinent de s'intéresser à la relation entre les postes et le développement de l'accès aux systèmes financiers. Par ailleurs, notre intérêt pour le thème de l'inclusion

---

<sup>1</sup> D'après les données du groupe de travail sur la pauvreté dans le monde de la Banque Mondiale, le taux de pauvreté s'établissait à 46.7% en 2011. Ce taux serait réduit de 4 à 7% grâce aux performances de croissance.  
<https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SI.POV.NAHC?end=2011&locations=SN&start=2011&view=bar>

<sup>2</sup> Référentiel de la politique économique et sociale sur le moyen et le long terme du Sénégal (2015-2035).

financière est né de notre participation à un séminaire du Fonds International de Développement Agricole (FIDA) en 2016 dans le cadre de l'initiative relative aux services financiers postaux en Afrique. Il s'est davantage renforcé avec les récentes initiatives mises en place par les autorités sénégalaises en vue de promouvoir l'inclusion financière<sup>3</sup> dont le taux s'élève à 41.6 % (DRS-SFD, 2017). Aussi, dans un contexte marqué à la Poste par l'incertitude sur les contours d'une éventuelle restructuration<sup>4</sup>, ce sujet vient rappeler tout le potentiel socio-économique dont dispose l'institution.

Dans le cadre de cette étude, nous nous interrogeons sur les mécanismes d'amélioration de l'inclusion financière des populations à faible revenu au Sénégal par une contribution de la Poste dans cette perspective. Spécifiquement, il s'agira pour nous d'identifier les stratégies d'amélioration de l'inclusion financière et de préciser comment les mettre en œuvre au Sénégal par La Poste. Cette démarche nous permettra de formuler des propositions pour une contribution plus active de la Poste au développement de l'inclusion financière des personnes à faible revenu.

À cet effet, nous avons choisi une approche de type exploratoire, dans une dynamique de recherche qualitative, pour mieux comprendre l'expérience marocaine et proposer des stratégies pour la Poste du Sénégal. Deux raisons principales ont justifié notre choix. Premièrement, nous sommes partis des hypothèses selon lesquelles : une contribution active des postes par la mise en œuvre de stratégies pertinentes améliore l'inclusion financière des populations à faible d'une part. D'autre part, les stratégies d'amélioration de la poste du Maroc, adaptables au contexte du Sénégal, peuvent améliorer l'inclusion financière de ces populations. Deuxièmement, la poste marocaine est citée en référence dans le secteur postal africain, grâce à ses résultats dans le domaine de l'inclusion financière.

Ce travail est organisé en cinq chapitres. Le premier traite de la problématique de l'inclusion financière et de l'enjeu qu'elle représente pour le Sénégal. Il présente ensuite l'état des lieux et les acteurs des services financiers et pose le cadre de recherche. Le deuxième procède à une clarification de certains concepts avant d'aborder les différentes approches et stratégies de développement de l'inclusion financière recensées dans la littérature. Les troisième et quatrième chapitres présentent la méthodologie qui a guidé notre étude, les résultats obtenus et les propositions qui en découlent. Le dernier chapitre est une suite des propositions qui consiste à un projet d'autonomisation des bénéficiaires de Bourses de Sécurité Familiale (BSF).

---

<sup>3</sup> Enquête sur la Situation de Référence de l'Inclusion Financière (ESRIF) en 2017 devant déboucher sur la mise en place d'une Stratégie Nationale d'Inclusion Financière (SNIF).

<sup>4</sup> Voir Rapport pays du FMI no18/211. Août 2018.

## 1 Problématique de l'inclusion financière des populations à faible revenu au Sénégal

La prise en compte de toutes les catégories socio-économiques par le secteur financier implique désormais l'engagement des décideurs politiques, des institutions et organismes en charge des politiques financières et bancaires et des organisations de développement du monde entier. Cet intérêt croissant révèle un grave déficit ; celui de l'impossibilité pour les personnes à faible revenu d'accéder aux services financiers. Malgré les efforts pour améliorer l'inclusion financière de cette catégorie de populations, les progrès restent insuffisants.

Aborder donc la problématique liée à l'inclusion financière des populations à faible revenu revient à mettre en exergue dans un premier temps l'enjeu que cela constitue, sans perdre de vue les principaux facteurs qui freinent son amélioration. Dans un second temps, nous montrerons comment l'amélioration de l'inclusion financière peut être un défi intéressant pour le développement économique et social au Sénégal. En outre, nous ne pourrions parler de l'inclusion financière des populations à faible revenu dans le contexte sénégalais sans nous intéresser à ses dimensions avant d'indiquer les perspectives d'amélioration que nous envisageons.

### 1.1 L'inclusion financière : un enjeu mondial

La Banque Mondiale a souligné, en 2014, dans le second volume des « *Global Financial Development Reports* » consacré à l'inclusion financière, que l'accès aux services financiers joue un rôle fondamental pour « *réduire la pauvreté extrême, pour promouvoir la prospérité pour tous et pour étendre un développement inclusif et soutenable* »<sup>5</sup>. L'importance de l'accès aux services financiers en particulier pour les populations défavorisées a également été mise en avant par les Nations Unies en tant qu'élément propice à la réalisation de huit (08) des dix-sept (17) objectifs du programme de développement durable à l'horizon 2030<sup>6</sup>. Les acteurs du développement à travers le monde intègrent désormais l'inclusion financière au cœur de leurs stratégies compte tenu de l'enjeu qu'elle constitue.

---

<sup>5</sup> World Bank (2014), *Global Financial Development Report 2014 : Financial Inclusion*. Washington, DC

<sup>6</sup> L'ODD 1 sur l'élimination de la pauvreté, l'ODD 2 sur l'élimination de la faim, la réalisation de la sécurité alimentaire et la promotion de l'agriculture durable, l'ODD 3 sur la bonne santé et le bien-être, l'ODD 5 sur l'égalité des sexes et l'autonomisation économique des femmes, l'ODD 8 sur la promotion de la croissance économique et de l'emploi, l'ODD 9 sur la promotion de l'industrialisation, l'innovation et des infrastructures, l'ODD 10 sur la réduction des inégalités et l'ODD 17 sur le renforcement des moyens de mise en œuvre.

### 1.1.1 L'inclusion financière : composante importante des politiques de développement international

Fort de l'intérêt qu'elle renferme, l'inclusion financière a pris une dimension importante dans le calendrier international du développement. Dans le monde entier, la manière dont l'accès aux services financiers accélère les progrès en matière de développement suscite une vague d'engagements de haut niveau de la part des gouvernements, des agences internationales, du secteur privé et d'autres acteurs pour faire de la vision de l'inclusion financière une réalité. L'ONU, dans la poursuite de la réalisation des ODD affecte à certaines de ses institutions spécialisées des missions de développement de l'inclusion financière. C'est l'exemple du UN Capital Development Fund (UNCDF) dont le mandat de fourniture de capitaux et d'assistance technique s'exerce dans les 48 pays les moins avancés du monde (PMA)<sup>7</sup>. En outre, l'UNCDF soutient des diagnostics d'inclusion financière basés sur les données pour accompagner l'élaboration de stratégies nationales d'inclusion financière (SNIF) ainsi que des stratégies spécifiques à un secteur ou segment de marché.

La Banque Mondiale et le Fond Monétaire International (FMI) ont établi une corrélation positive entre inclusion financière et croissance économique inclusive et durable. Ainsi, la Banque Mondiale a annoncé en 2015 : « *une vaste coalition de partenaires – agences multilatérales, banques, coopératives de crédit, sociétés de cartes de paiement, organismes de microfinance et entreprises de télécommunication, des engagements chiffrés pour promouvoir l'inclusion financière et universaliser l'accès aux services financiers à l'horizon 2020* ». Cette dynamique de promotion et de développement de la finance inclusive par le renforcement des partenariats de collaboration entre acteurs de secteurs d'activités divers tient de la prise de connaissance de la nécessité d'associer toutes les parties concernées.

En effet, l'inclusion financière est liée à plusieurs problématiques toutes aussi cruciales, telles que les inégalités de genre (avec la question spécifique de l'entrepreneuriat féminin, particulièrement victime dans les pays en développement d'un faible accès aux services financiers), la sécurité alimentaire (le secteur agricole présentant des problématiques spécifiques) ou encore l'économie souterraine<sup>8</sup>.

Aussi, les dirigeants du G20<sup>9</sup> ont reconnu l'inclusion financière comme « *une question transversale pour le développement et la stabilité du système économique* »<sup>10</sup>. Ils ont ainsi initié à l'occasion du Sommet de Séoul en 2010 le Partenariat Global pour l'Inclusion Financière (GPFI) qui regroupe les pays du G20 et des pays hors G20 de même que les banques centrales, les institutions publiques ou privées du secteur financier. Le GPFI avec

---

<sup>7</sup> [www.uncdf.org/fr/general](http://www.uncdf.org/fr/general). Consulté le 26/12/2018

<sup>8</sup> L'expression « économie souterraine » regroupe un large éventail d'activités allant des activités légales réalisées illégalement aux activités illégales : la fraude fiscale, la commercialisation de produits issus de la contrebande, le travail à domicile, vendeurs ambulants, le trafic de stupéfiants, le détournement des fonds publics...

<sup>9</sup> Forum de développement économique international regroupant 19 pays et l'Union Européenne créé en 2009

<sup>10</sup> <https://www.unsgsa.org/about/financial-inclusion> consulté le 24/10/2018

l'apport de l'Alliance pour l'Inclusion Financière (AFI)<sup>11</sup>, du Groupe Consultatif pour Aider les Pauvres (CGAP)<sup>12</sup> et de la Société Financière Internationale (SFI-IFC) fournit des informations nécessaires pour la prise de décisions stratégiques et des engagements politiques au plus haut niveau afin de faire progresser l'inclusion financière dans le monde.

Suivant le même mouvement, l'Agence Française de Développement (AFD) consacre environ 20 % de ses engagements à l'accompagnement des systèmes financiers. La première de ses sept (07) activités prioritaires définies dans sa Stratégie Systèmes Financiers 2018-2022 est de « servir les populations exclues des systèmes financiers ». Il en est de même pour des organisations régionales en Afrique. L'Union Africaine, la Banque Africaine de Développement (BAD), la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), dans leurs orientations stratégiques, font de l'inclusion financière un pilier essentiel pour l'atteindre de leurs objectifs.

Il apparaît ces dernières années, que l'inclusion financière est érigée au rang des priorités à l'échelle mondiale. Cette tendance se manifeste par l'émergence de nouveaux acteurs qui l'intègrent explicitement dans leurs missions. S'il est évident que l'inclusion financière figure en bonne place dans les priorités de développement, qu'en est-il des résultats obtenus ?

### 1.1.2 Des progrès encore mitigés

L'inclusion financière est un concept issu d'un long processus. En effet, la corrélation de l'accès aux services financiers à la réduction de la pauvreté remonte à plusieurs décennies. C'est ainsi que, sur les ruines des modèles publics de développement, la microfinance a pu connaître une forte croissance à travers le monde depuis le début des années 1990 (Solène Morvant-Roux et al, 2010). Ce processus a connu une accélération marquée dans la fin de cette décennie et le début du XXIe siècle. Toutefois, cette technique financière ne pouvait plus être considérée comme une panacée pour éradiquer la pauvreté compte tenu de ses limites dont les plus remarquables sont les pratiques irresponsables et les crises successives<sup>13</sup>.

Ainsi, en plus de l'engagement des différents acteurs de faire de l'inclusion financière une priorité, ces derniers ont reconnu le rôle critique de données dans le processus de prise décision politique, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des actions. À l'échelle nationale, différentes autorités et organes établissent des statistiques relatives au niveau d'inclusion financière. Au niveau international, la Banque Mondiale publie depuis 2011, dans

---

<sup>11</sup> Réseau de banques centrales et d'autres institutions de réglementation financière de plus de 90 pays en développement pour promouvoir et développer l'inclusion financière.

<sup>12</sup> Fonds fiduciaire rassemblant l'ensemble des bailleurs de fonds publics et privés actifs dans le domaine de l'inclusion financière dans les pays en développement. <https://www.cgap.org>

<sup>13</sup> En Inde, par exemple, le pays a connu au début de l'année 2006 une vague de suicides de clientes surendettées en partie à cause de la microfinance et harcelées par des agents de crédit peu scrupuleux (Cyril Fouillet et al, 2007).

la base de données Global Findex<sup>14</sup> (Global Financial Inclusion), la situation et les progrès accomplis dans l'élargissement de l'accès universel aux services financiers de base.

Dans son édition 2017, le Global Findex révèle que l'inclusion financière est en hausse dans le monde. « *1,2 milliard d'adultes ont ouvert un compte depuis 2011, dont 515 millions depuis 2014. Entre 2014 et 2017, la part des adultes ayant ouvert un compte auprès d'une institution financière ou via un service d'argent mobile a augmenté pour 69 %* » (Global Findex, 2017). Précisément, 69% des adultes possèdent désormais un compte contre 62 % en 2014 et 51 % en 2011.

Ce progrès reste à relativiser car il existe des disparités entre les économies à revenu élevé où 94 % des adultes détiennent un compte contre 63 % dans les économies en développement. Le niveau de revenu représente un facteur de déséquilibre. Le Global Findex 2017 révèle que « *les plus pauvres représentent une part disproportionnée des personnes non bancarisées*. Les personnes exclues sont donc beaucoup plus susceptibles d'être pauvres.

Les inégalités d'accès homme femme aussi persistent. « *72 % des hommes détiennent un compte contre 65 % de femmes. Cet écart de 7 points est resté inchangé en 2014 et en 2011* » (Global Findex Database). Le taux d'accès aux services financiers est également plus faible chez « *les jeunes adultes, les populations les moins instruites, les inactifs et les populations en milieu rural* » (Samuel Guérineau, Luc Jacolin, 2014).

Les progrès en matière d'inclusion financière ne sont pas uniformes selon que l'on considère le niveau général de l'économie des pays, le genre, le niveau d'éducation et le niveau de revenu. Il subsiste des écarts entre les pays en développement et les économies à revenus élevés. En Afrique Subsaharienne particulièrement, malgré une croissance constatée du niveau d'accès aux services financiers, grâce notamment à la technologie digitale<sup>15</sup>, les progrès sont mitigés. En effet, les améliorations observées sont surtout le résultat de l'utilisation croissante des services financiers par la téléphonie mobile. « *La part des adultes disposant d'un compte d'argent mobile a désormais dépassé 30 % en Côte d'Ivoire et au Sénégal, et 40 % au Gabon* » (Global Findex, 2017). Toutefois, les services financiers numériques restent basiques et les offres de produits de deuxième génération tels que l'épargne, le crédit et l'assurance sont encore rares (CGAP, 2016). Les comptes d'argent mobile sont surtout utilisés dans le cadre de l'envoi ou la réception de fonds et pour effectuer ou recevoir des paiements. En effet, les règles de contrôle prudentiel imposées par le cadre réglementaire en termes de coût d'attribution, d'autorisation et de contrôle des

---

<sup>14</sup> Base de données la plus complète au monde sur l'inclusion financière compilée à l'aide d'enquêtes réalisées auprès de 150000 adultes dans plus de 140 pays.

<sup>15</sup> Selon le Global Findex 2017, les récents progrès proviennent des paiements numériques, des politiques gouvernementales et d'une nouvelle génération de services financiers par téléphonie mobile et internet. En Afrique subsaharienne, 21% des adultes possèdent aujourd'hui un compte d'argent mobile, soit près de deux fois la part de 2014.

transactions ont tendance à limiter la forte croissance qui était observée jusque-là. Néanmoins, compte tenu du rôle des prestataires de services de paiement par téléphonie mobile qui « *dans certains pays, sont les premiers fournisseurs de services financiers à la clientèle peu ou non desservie, une réglementation et un contrôle proportionnés sont importants* » (Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire, 2016).

Il reste ainsi des progrès à réaliser pour une meilleure inclusion financière particulièrement dans les pays en développement. Mais, l'engagement des acteurs entrevoit des progrès encore plus significatifs à court et moyen terme.

## 1.2 L'amélioration de l'inclusion financière : un impératif pour le Sénégal

Le Sénégal à l'instar des économies en développement est confronté au défi de la croissance économique pour endiguer la pauvreté. Les efforts des autorités et de leurs partenaires sont ainsi orientés vers des stratégies d'amélioration du niveau de vie. Le faible niveau de développement du pays (PNUD, 2017) est caractéristique de sa situation économique marquée entre autres par un système financier faiblement développé. Or, « *les pays disposant de systèmes financiers suffisamment développés, par exemple en Asie du Sud-Est, bénéficient d'une croissance de long terme plus élevée que les pays où la profondeur financière est plus faible* » (Samuel Guérineau, Luc Jacolin, 2014). L'inclusion financière est ainsi pour le Sénégal, un moyen de réduire la pauvreté et les inégalités, et un catalyseur du développement économique et de consolidation de la stabilité financière.

### 1.2.1 Un atout pour réduire la pauvreté

La Banque mondiale estimait en 2011 le taux de pauvreté au Sénégal à 46.7 %<sup>16</sup>. Ce taux serait réduit de 4 à 7 % grâce aux performances de croissance. Toutefois, le Sénégal est un pays où le niveau de pauvreté reste élevé avec des disparités selon le milieu de résidence ; 57.1 % en zone rurale contre 41.2 % dans les autres zones urbaines et 26.1 % à Dakar. Les ruraux ont moins accès aux infrastructures de production, équipements, services sociaux de base et structures de financement que les citadins. Or, « *un accord général est intervenu sur le fait que l'accès à des services financiers adaptés aux personnes exclues peut grandement contribuer à les sortir de la pauvreté, à les autonomiser financièrement et à leur offrir des opportunités véritables de développement personnel et d'instruction* » (WSBI, 2010). L'inclusion financière aide les personnes à faible revenu à augmenter ou stabiliser leurs ressources, à se constituer des actifs ou à renforcer leur résilience aux chocs économiques. Qui plus est, en Afrique subsaharienne, un des facteurs explicatifs de la pauvreté constituait l'absence de création de richesse consécutive au manque d'investissements à la suite de financements ; et ce, à cause de la rigidité des conditions établies par les banques classiques

---

<sup>16</sup> <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SI.POV.NAHC?end=2011&locations=SN&start=2011&view=bar>

pour obtenir un emprunt. C'est conscient de ce fait que les autorités avaient depuis 2005 doté le pays d'un ministère de la Microfinance et d'une Stratégie Nationale de la Microfinance. Aussi le PSE<sup>17</sup> a intégré des orientations en matière d'inclusion financière et engage l'ensemble des parties prenantes à catalyser le renforcement d'une offre de services financiers adaptés aux besoins des populations et Petites et Moyennes Entreprises (PME).

Au Sénégal, « *la pauvreté et plus répandue chez les ménages dirigés par des indépendants agricoles (59.8 %) avec une contribution globale de 31.0 %. En ce qui concerne les ménages dirigés par des personnes sans emplois, on constate que 45.6 % sont pauvres et ce taux passe à 55.5 % en milieu rural* » (ANSD, 2013). Selon le secteur d'activité et le statut dans le travail, les taux de pauvreté sont plus élevés chez les personnes vivant dans des ménages dirigés par des agriculteurs, des travailleurs à leur propre compte ou tâcherons, comparés aux salariés. L'accès aux services financiers formels tels que l'épargne, le crédit, les transferts de fonds, l'assurance, permet par exemple d'améliorer le rendement des producteurs agricoles en leur facilitant acquisition d'intrants et de matériel. Cela est en outre un atout pour renforcer leur résilience face aux conséquences du changement climatique. Par ailleurs les populations à faible revenu peuvent, en plus de tirer profit des services financiers pour développer des activités génératrices de revenus et d'emplois, en profiter pour investir dans l'éducation ou la santé. Elles peuvent aussi gérer les risques et de surmonter les chocs financiers, avec à la clé, une amélioration de leur niveau de vie.

En somme, l'inclusion financière des populations pauvres est un puissant levier pour la réduction de la pauvreté au Sénégal. Elle est aussi une clé pour enrayer certaines de ses conséquences à savoir : l'exode rural et les migrations. Enfin, elle est un moteur pour le développement local susceptible d'impulser et d'accélérer le développement économique et social national.

### *1.2.2 Un moyen pour catalyser le développement économique et assurer la stabilité financière*

Une plus grande inclusion financière peut favoriser la croissance économique (FMI, 2015), aboutir à l'émergence de systèmes financiers et d'économies plus stables. En effet, l'accès aux services financiers permet à toutes les catégories socio-économiques de participer aux activités créatrices de valeurs et porteuses de croissance. L'inclusion financière est également un moyen de création d'économies inclusives et résilientes. De plus, l'accès universel aux services financiers facilite le financement des économies par des ressources internes. En fait, sans accès aux services financiers formels, l'épargne ne peut pas générer d'intérêts, ne peut pas être prêtée à des fins de réinvestissement dans l'économie locale et nationale. En outre, il est impossible de générer un historique d'emprunt pour juger de la solvabilité d'un individu sans une inclusion financière élargie.

---

<sup>17</sup> Référentiel de la politique économique et sociale sur le moyen et le long terme du Sénégal, 2014-2035

Au Sénégal, le secteur informel emploie 48.8 % (ANSD, 2011) de la population active pour une valeur ajoutée de 4 336 milliards de FCFA représentant 41.6 % du PIB et est confronté à des difficultés de financement. Cela, combiné à la faible productivité du secteur agricole, explique la faible productivité globale de l'économie sénégalaise. L'inclusion financière des acteurs de ces secteurs est alors un moyen de relever leur contribution à l'économie nationale. Par ailleurs, un accès aux services financiers formels contribuerait à une meilleure organisation de l'économie sénégalaise et serait à coup sûr une voie de solution pour cette préoccupation complexe : « *le poids du secteur informel constitue une contrainte à la transformation structurelle de l'économie* » (PSE, 2014).

Aussi, l'inclusion financière aiderait le Sénégal à accroître ses recettes publiques et sa marge de manœuvre budgétaire par un élargissement de son assiette fiscale. Par sa capacité de mobilisation des ressources nationales, elle participe à réduire la dépendance à l'égard d'apports externes souvent irréguliers et contraignants. « *Elle aide à renforcer la résilience économique et donne aux pays les moins avancés une plus grande marge de manœuvre pour définir leurs objectifs et les moyens de les atteindre* ». (UNCDF, 2018).

De surcroît, l'accès aux services financiers notamment la numérisation des paiements (Better Than Cash Alliance et l'UNCDF, 2018)<sup>18</sup> des salaires, indemnités et autres prestations sociales par le gouvernement peut réduire les coûts, améliorer la transparence, élargir la profondeur financière et créer de nouveaux débouchés économiques. Toutefois, la volonté d'inclusion financière surtout par l'accès au crédit doit s'accompagner d'une réglementation et d'un contrôle efficace pour garantir la stabilité financière. En effet, « *l'élargissement de l'accès au crédit peut compromettre la stabilité financière lorsqu'il s'accompagne d'un contrôle bancaire médiocre* » (BRI, 2016). Et dans la perspective d'établir une réglementation et une régulation efficaces pour promouvoir l'inclusion financière et préserver la stabilité financière pour maintenir les équilibres économiques et sociaux, la mesure des données est d'une impérieuse nécessité. Concrètement, quelles sont les dimensions de l'inclusion financière au Sénégal ?

### 1.3 Dimensions de l'inclusion financière au Sénégal

La description de l'état de l'inclusion financière au sein des pays par un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs est un outil qui permet aux décideurs de développer des initiatives adaptées et de suivre les progrès dans le temps. Au Sénégal, les autorités de supervision et de régulation reçoivent régulièrement, conformément à la réglementation, les informations transmises par les institutions et les auxiliaires financiers (Banque Centrale, Commission Bancaire, ANSD, ARTP...).

---

<sup>18</sup> Selon le rapport Sénégal a gagné une contribution au PIB de 104 milliards de Francs CFA grâce à la numérisation des paiements gouvernementaux.

Dans cette partie, nous ferons l'état des lieux de l'inclusion financière au Sénégal en mettant l'accent d'une part sur les infrastructures et l'offre de services financiers et d'autre part sur l'accès et l'utilisation de ces services. Nous nous appuyons pour ce faire sur l'ESRIF 2017<sup>19</sup> publié en 2018.

### 1.3.1 Infrastructures et offres de services financiers au Sénégal

L'ESRIF 2017 révèle qu'au 31 décembre 2016, l'offre de services financiers au Sénégal était assurée par 448 institutions formelles dont 24 banques, 3 établissements financiers, 387 Systèmes Financiers Décentralisés (SFD), 29 sociétés d'assurance, 2 Émetteurs de monnaie Électronique (EME) et la Société Nationale La Poste. Ces institutions financières, hors EME, ont un réseau physique de 1914 points de services dont plus de la moitié est détenue par les SFD et 26 % par les banques qui parallèlement ont un réseau de 481 GAB/DAB. En considérant les EME, les points d'accès s'élèvent à 19 045. Il existe en outre, la présence d'opérateurs qui offrent des services de paiement et de transfert rapide d'argent.



Figure 1 Répartition du nombre de points d'accès par type d'institutions financières classiques y compris les EME (Source : DRS-SFD, 2017)

Les points de services sont dispersés de façon inégale sur le territoire national avec une concentration de 80 % dans 6<sup>20</sup> régions dont Dakar qui regroupe les 46 %. Voir figure N° 10 en Annexe.

Concernant l'offre de produits et services financiers des institutions formelles, elle peut être classée en 5 catégories : l'épargne, le crédit, l'assurance, les moyens de paiement et les transferts de fonds. Ces services sont caractérisés par leurs frais d'accès qui constituent une limite à une inclusion des individus à faible revenu. Cependant, l'instruction N° 004-06-2014<sup>21</sup> de la BCEAO contribue à alléger les conditions d'accès aux comptes pour les particuliers. En outre, des restrictions telles que l'obligation de domicilier un revenu régulier, la garantie obligatoire, les taux d'intérêt élevés et la méconnaissance limitent considérablement les individus éligibles à ces services. Si la technologie mobile a permis d'élargir le réseau de points d'accès et de rendre disponibles les services de transfert et

<sup>19</sup> Etude réalisée par le ministère de l'économie en collaboration avec l'AFI et avec l'appui de l'ANSD.

<sup>20</sup> Les 6 régions sont : Dakar, Thies, Saint-Louis, Diourbel, Louga et Kaolack.

<sup>21</sup> Instruction de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest en date du 25 juin 2014 précisant les services bancaires offerts gratuitement par les établissements de crédit de l'Union Monétaire Ouest Africaine.

moyens de paiement, l'inclusion financière reste contrariée par l'inaccessibilité de l'épargne, du crédit et de l'assurance pour les personnes défavorisées.

### 1.3.2 Accès et utilisation des services financiers au Sénégal

L'ESRIF 2017 a révélé que 21 % de la population adulte sénégalaise a ouvert, au moins, un compte dans une institution financière formelle ou souscrit à une police d'assurance. Ce taux connaît des variations selon la zone de résidence, le genre et le niveau d'instruction. En effet, les hommes enregistrent le taux d'accès le plus élevé avec 27.2 % contre 16.8 % pour les femmes. Aussi, les adultes entre 25 et 34 ans connaissent mieux les services financiers que ceux de 55 ans et plus.

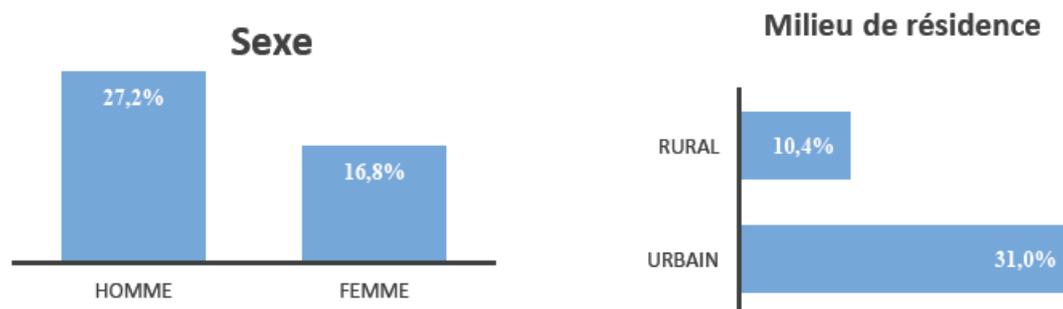


Figure 2 Taux d'accès à un compte dans une institution financière selon le sexe et le milieu de résidence  
(Source : DRS-SFD, 2017)

D'un point de vue géographique, le taux de détention d'un compte atteint son niveau maximal (38.8 %) à Dakar et est plus faible dans les autres régions (voir figure N° 11 en annexe). Les déterminants du faible niveau d'accès sont l'insuffisance des points de service, leur inégale répartition, leur éloignement, les coûts et le manque général d'informations et de connaissances. Les figures N° 12, 13, 14 et 15 en annexe nous montrent que la culture financière, qui sous-entend le niveau de connaissance sur les concepts et pratiques financières, est faible au Sénégal (30 % des adultes ignorent les termes financiers de base).

La faible densité et l'inégale répartition des points de services obligent les usagers à emprunter, dans certains cas, des moyens de transport qui renchérissent le coût d'accès. Cela entraîne en outre un allongement du temps nécessaire pour atteindre un point de service. Les figures N° 16, 17, 18 et 19 en annexe nous donnent des informations sur les moyens de transport et le temps nécessaires pour avoir accès à un point de services financiers.

Malgré les difficultés d'accès, les populations sénégalaises sont majoritairement convaincues de l'importance de l'accès aux services financiers. 82.7 % de la population exprime le désir d'accéder à ces services. Les motifs d'ouverture de compte auprès d'une institution financière sont principalement le besoin d'épargner, la domiciliation de salaire et l'accès au crédit. Le besoin d'épargner représente 31.1 % des motifs d'ouverture de compte pour les

banques et 38.8 % pour les SFD. La domiciliation quant à elle, est citée comme raison principale auprès des banques par 45.8 %. Au niveau des SFD, la raison principale évoquée est l'accès au crédit (49.4 %). (Voir figure N° 20 en annexe).

L'ESRIF 2017 nous renseigne aussi que la monnaie électronique intéresse une importante proportion de la population (62.5 %). L'accès aux services financiers par la monnaie électronique améliore le taux d'utilisation des services financiers. En effet, ce taux évalué, en tenant compte à la fois des personnes détenant un compte dans une institution financière classique et celles utilisant la monnaie électronique, se situe à 41.6 % avec un niveau plus élevé en zone urbaine (voir figure N° 21 en annexe).

Aussi, 34.8 % des adultes sénégalais déclarent faire de l'épargne sur une base régulière (figure N° 22 en annexe). Toutefois, l'épargne échappe en grande partie aux institutions financières. Comme nous le montre la figure N° 25 en annexe, 29.1 % disent conserver leurs économies dans une association ou tontine, 50.5 % préfèrent garder l'argent avec eux et 8,7 % épargnent en nature (bétail, volaille, stock, bijoux...) Seulement 23.1 % épargnent auprès des institutions financières dont 15.3 % dans un SFD, 5.8 % auprès des banques et 2.0 % à la Poste. Quelle que soit sa forme, l'épargne est principalement motivée pour faire face aux dépenses de consommation (61.8 %), au démarrage ou à l'extension d'une affaire (27.1 %), aux soins de santé (20.3 %) et à la sécurisation des revenus (12 %). (Voir Figure N° 23 en annexe).

Les demandes de crédit ont pour motifs, principalement, l'achat d'un terrain ou d'une maison, le démarrage ou l'extension d'une affaire et les dépenses de consommation (voir figure N° 26 en annexe).

En ce qui concerne les services de transfert d'argent, l'enquête de l'ESRIF 2017 a révélé qu'en 2016, 40.8 % des adultes sénégalais ont au moins émis un transfert d'argent domestique ou international et 35.5 % en ont reçu en 2016 (voir en annexe les figures N° 28 et 30 en annexe).

En définitive, nous constatons que le retard du Sénégal en matière d'inclusion financière a pour dénominateur commun le niveau de développement économique et social. Ce dernier est caractérisé par un taux de pauvreté élevé, des inégalités entre genres et zones de résidences et un niveau d'instruction faible. Malgré les progrès notés grâce aux solutions digitales, les services financiers restent encore généralement inaccessibles aux populations défavorisées. Aussi, par rapport à l'intérêt que la question représente, comment s'organisent les acteurs pour lutter contre les obstacles<sup>22</sup> à la réalisation de l'inclusion financière des populations à faible revenu ?

---

<sup>22</sup> Voir Figures N° 24 et 27 en annexe

## 1.4 Écosystème de l'inclusion financière au Sénégal

L'accès aux services financiers par toutes les catégories socio-économiques requiert une collaboration des différents acteurs afin d'agir en synergie. « *Pour le développement de marchés financiers inclusifs, il est essentiel de créer des communautés économiques (écosystèmes) appropriées dans lesquelles les politiques, les infrastructures, les prestataires de services, les modes de distribution et les approches centrées sur le client se renforcent mutuellement* » (UNCDF 2018). Au Sénégal, sous l'impulsion des décideurs politiques et des autorités de réglementation, les acteurs tentent de se regrouper malgré des visions, objectifs et approches souvent différents.

### 1.4.1 Acteurs principaux

L'inclusion financière n'est pas l'apanage des institutions financières. Progressivement elle est devenue une priorité des institutions et organismes globaux en charge de la politique financière et bancaire. Aussi, ses parties prenantes se sont élargies à différents secteurs. Nous avons identifié sept groupes d'acteurs.

- ❖ L'État joue un rôle central en tant que promoteur d'infrastructures de distribution et de marché, instance réglementaire et moteur des volumes de transaction. Il est avec la Banque Centrale au milieu de l'écosystème. Ils élaborent des stratégies, donnent des orientations et adoptent des lois pertinentes basées sur le diagnostic du secteur. Ils rassemblent et coordonnent les parties prenantes en vue de l'atteinte des objectifs. Enfin, ils supervisent l'application des règles.
- ❖ Les fournisseurs (Banques, La Poste, EME, SFD, compagnies d'assurances) assurent l'offre de services financiers. Ils se conforment aux lois et réglementations en vigueur.
- ❖ Les bailleurs de fonds offrent une assistance technique et financent des programmes et des études.
- ❖ Les institutions de recherche réalisent des études sur l'inclusion financière et ses déterminants.
- ❖ Les associations professionnelles promeuvent le code de conduite du secteur et veillent à l'assurance de la conformité des membres audit code. Elles soutiennent en outre le renforcement de capacités de leurs membres. Elles participent également à la mise en œuvre de pratiques responsables, au plaidoyer sur les politiques et les réglementations et à la collecte et dissémination des données.
- ❖ Les consommateurs font usage des services et veillent au respect de leurs droits. Ils font aussi un plaidoyer pour un meilleur accès aux services financiers.

- ❖ Les services d'appui participent à l'amélioration de l'offre de services financiers ainsi que de son accessibilité.

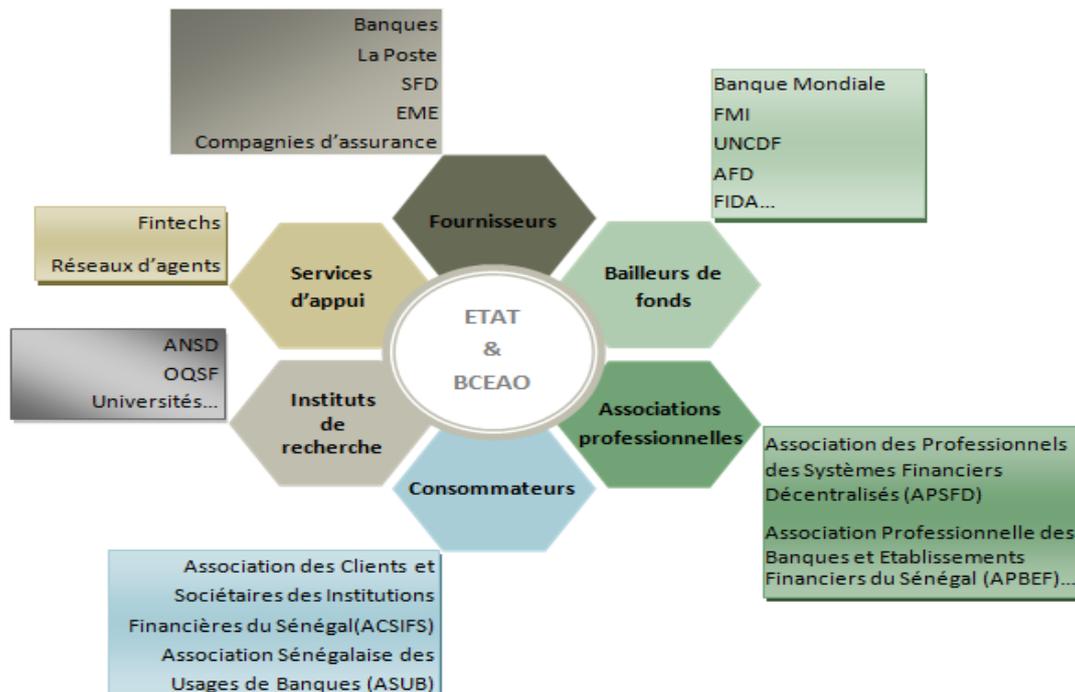


Figure 3 Schéma de l'écosystème des acteurs de l'inclusion financière au Sénégal (Mamadou SOW, 2019)

Il apparaît que le développement de l'inclusion financière se fait par co-construction et nécessite l'engagement, l'implication et la collaboration des parties prenantes pour la formation d'un écosystème. Il s'agit d'un cercle vertueux pour le développement de l'inclusion financière.

Cependant, la concrétisation de ce besoin reste difficile en raison de la divergence de visions et d'orientation des différents acteurs opérationnels. Malgré les efforts entrepris par les acteurs, la portée des services financiers reste à être améliorée. Cette situation contrarie véritablement l'atteinte des objectifs de développement du pays. Dès lors, quelles sont les solutions que nous envisageons pour améliorer l'inclusion financière des populations à faible revenu ?

#### 1.4.2 La Poste : une perspective pour l'inclusion financière des populations à faible revenu

Nous avons appris de l'état des lieux de l'inclusion financière au Sénégal que le retard constaté découle d'un déficit d'infrastructures, d'une offre inadaptée, d'un niveau de connaissance, d'accès et d'utilisation des services financiers faible. L'inégale dispersion des points d'accès, plus nombreux dans les milieux où le niveau de revenu est plus élevé, laisse penser qu'il s'agit d'un manque de volonté des institutions financières plus engagées dans la poursuite de performances financières.

Pourtant, la Poste a une mission de service public avec pour mandat, entre autres, de participer à l'effort d'inclusion financière. Elle a par ailleurs le réseau de points de services le plus étendu au Sénégal<sup>23</sup> avec une forte présence dans les zones rurales et périurbaines. Qui plus est, des études comparatives ont montré que « *les postes sont meilleures que d'autres institutions financières pour inclure financièrement les groupes de population qui ont tendance à être exclus à savoir les pauvres, les femmes, les personnes les moins instruites et celles qui sont dans l'économie informelle* » (Ansón, Berthaud, Klapper & Singer, 2013).

## 1.5 Cadre de recherche

Par cette étude, nous cherchons à identifier des stratégies pour améliorer l'inclusion financière au Sénégal, spécifiquement celle des populations à faible revenu. Nous n'aborderons pas donc l'inclusion financière en incluant par exemple les entreprises et ce, quelles que soient leurs tailles.

### 1.5.1 Questions et hypothèses de recherche

Notre étude souhaite trouver une réponse au problème de l'exclusion financière des populations à faible revenu au Sénégal. La question centrale à laquelle nous mène ce problème est : comment améliorer l'inclusion financière des populations à faible revenu sénégalaises à travers La Poste ? Nous tenterons d'analyser cette question principale par les deux interrogations suivantes :

- ❖ quelles sont les stratégies d'amélioration de l'inclusion financière des populations à faible revenu ?
- ❖ comment mettre en œuvre par La Poste des stratégies adaptées aux populations à faible revenu et adaptables au contexte sénégalais ?

Pour répondre à ces questions, nous avons émis deux hypothèses de recherche qui soutiennent que :

- ❖ une contribution active des postes par la mise en œuvre de stratégies pertinentes améliore l'inclusion financière des populations à faible revenu ;
- ❖ les stratégies d'amélioration de la poste du Maroc, adaptables au contexte du Sénégal, peuvent améliorer l'inclusion financière des populations à faible revenu.

### 1.5.2 Objectifs de recherche

L'objectif principal de ce travail est de contribuer, par la proposition de stratégies postales, à l'amélioration de l'inclusion financière des populations à faible revenu au Sénégal. De façon spécifique, il s'agira de :

---

<sup>23</sup> Voir Tableau 5 en Annexe (nombre d'agence moyen par institution financière (hors EME)

- ❖ identifier et comprendre les stratégies de promotion de l'inclusion financière des populations à faible revenu ;
- ❖ proposer la mise en œuvre de stratégies d'amélioration de l'inclusion financière des populations à faible revenu pour la Poste du Sénégal.

### *1.5.3 Résultats attendus*

Nous attendons au fil de notre travail les résultats suivants :

- ❖ les stratégies et outils en matière d'amélioration de l'inclusion financière des couches exclues sont mis en évidence ;
- ❖ des stratégies de promotion de l'inclusion financière des personnes à faible revenu sont formulées pour la poste sénégalaise.

### *1.5.4 Intérêt de l'étude*

Ce travail a un double intérêt ; il est à la fois théorique et pratique. Du point de vue théorique, il s'inscrit dans une dynamique de contribution au développement des connaissances en matière d'inclusion financière au Sénégal. Aussi, il est, par le fait qu'il s'inspire de l'expérience d'un pays maghrébin pour formuler des propositions pour un pays de l'Afrique subsaharienne, un outil pour avoir un aperçu sur l'évolution des pays africains en matière d'inclusion financière. Par ailleurs, il peut servir à l'approfondissement de la compréhension de concepts clé de l'inclusion financière.

D'un point de vue pratique, cette étude représente à notre connaissance la première du genre destinée à formuler des propositions indépendantes pour une contribution active de la Poste du Sénégal au développement de l'inclusion financière. Elle est à cet égard un outil à partir duquel, la Poste peut envisager la mise en œuvre d'actions pertinentes et avantageuses. En outre, dans un contexte où l'avenir de la Poste sénégalaise demeure indécis ; entre nécessité de restructuration prônée par le FMI et crainte de privatisation des employés, cette étude sert à témoigner que l'entreprise peut remplir une mission économique et sociale tout en étant rentable.

En définitive, ce chapitre nous a permis de découvrir que l'inclusion financière représente un enjeu important pour le Sénégal. En outre, nous avons découvert que des mesures d'amélioration sont nécessaires. Pour trouver des pistes de solutions à ce problème, nous allons recourir au cadre théorique de l'inclusion financière dans le deuxième chapitre. Que nous enseigne la littérature au sujet de l'amélioration de l'inclusion financière ?

## 2 Cadre théorique du développement de l'inclusion financière

L'intérêt que suscite le sujet de l'inclusion financière se manifeste par l'existence d'une vaste littérature à son propos. Plusieurs articles d'économistes et de spécialistes du développement, rapports et communications d'organismes étatiques, internationaux et non gouvernementaux ont apporté leur contribution à la connaissance du concept et à son développement. Toutefois, à notre connaissance, la littérature qui s'intéresse au rôle des postes reste peu prolifique.

Dans ce chapitre, nous allons procéder à la clarification de certains concepts avant de voir les différentes approches et les stratégies qui ont été développées pour améliorer l'inclusion financière.

### 2.1 Clarification conceptuelle

Il est nécessaire dans le cadre de notre travail de définir certains concepts clés afin de mieux cerner notre sujet. Ainsi, nous avons choisi de préciser les sens d'« inclusion », « populations à faible revenu » et « stratégie » au regard de notre travail.

#### 2.1.1 Inclusion versus exclusion

Le Larousse définit le mot inclusion comme l'action d'inclure quelqu'un ou quelque chose dans un ensemble. Les mots inclusion et exclusion sont d'origine latine et sont construits sur la racine « *cludere* » qui signifie « *fermer* », « *interdire l'accès à* » dit le Gaffiot<sup>24</sup>. La notion d'exclusion apparaît au XVII<sup>e</sup> siècle notamment dans *Pensées* de Pascal<sup>25</sup>. Ce dernier définit le fait d'exclure comme celui de « *rejeter une chose comme incompatible avec une autre* ». L'exclusion de ce point de vue fait de la différence le motif d'une impossibilité de se mélanger, de partager un espace commun.

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) définit l'exclusion sociale comme « *un état de pauvreté qui empêche des individus d'accéder aux conditions de vie qui leur permettraient à la fois de satisfaire leurs besoins essentiels (nourriture, éducation, santé, etc.) et de participer au développement de la société dans laquelle ils vivent* ». Autrement dit, le concept d'exclusion sociale dépasse celui de pauvreté puisqu'il correspond à la non-réalisation des droits sociaux de base consacrés par la loi.

Justement, afin de lutter contre les phénomènes d'exclusion, sont apparus les concepts « *insertion* » et « *intégration* » auxquels s'est progressivement substituée inclusion (Le Capitaine et Jen-Yves, 2013). L'inclusion donc, à l'opposé de l'exclusion met en lumière la

---

<sup>24</sup> Dictionnaire illustré latin-français édité par HACHETTE. <https://www.lexilogos.com/latin/gaffiot.php>

<sup>25</sup> D'après le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL). [www.cnrtl.fr](http://www.cnrtl.fr). Consulté le 10 décembre 2018.

place de « *plein droit* » de toutes les personnes dans la société, quelles que soient leurs caractéristiques. D'ailleurs, Bonny Lbhawoh<sup>26</sup> soutient que « *l'idée des droits de l'homme est fondée sur l'inclusion universelle* ».

Sous ce rapport, « *l'inclusion est non seulement une politique, mais est perçue aussi comme une valeur, comme une éthique prônant la justice sociale et la cohésion de la communauté* » (Brigitte Bouquet, 2015). Bouquet poursuit en ajoutant que la notion d'inclusion est rarement utilisée seule. Elle comporte de multiples déclinaisons au plan économique, social, culturel, citoyen et professionnel. Dès lors, nous pouvons retenir comme définition de l'inclusion financière : une situation où les particuliers et les entreprises ont l'opportunité d'accéder à une gamme diversifiée de services financiers adaptés qui sont fournis de manière responsable et durable par des institutions financières formelles et ont la capacité de les utiliser (Dîna M. BURJORJEE et Barbara SCOLA, 2015). Elle cherche à faciliter l'accès aux produits et services financiers pour les personnes exclues.

### 2.1.2 Populations à faible revenu

Dans *Les Mots de la géographie* (Robert Brunet et al, 1992), le terme population est défini par « *ensemble des personnes d'un lieu, d'un espace* ». Populations à faible revenu renvoie alors à un ensemble de personnes dont les revenus sont faibles. La faiblesse du revenu s'apprécie par rapport aux besoins de la personne. En effet, un revenu est considéré faible lorsqu'il ne permet pas à la personne de subvenir à ses besoins de base. C'est-à-dire « *avoir moins qu'un minimum absolu défini de manière objective* » (Hagenaars et De Vos, 1987). Le niveau de revenu est ainsi un indicateur de la pauvreté parce qu'il met l'accent sur la capacité des individus et des familles à s'insérer dans le courant principal de la société.

L'étroitesse de la frontière entre pauvreté et niveau de revenu ainsi que les diverses approches utilisées dans la littérature pour les définir font que les deux concepts sont souvent confondus. Or, Fleurbaey Marc et al ont soutenu que « *les personnes ou ménages pauvres sont ceux pour lesquels le niveau d'une variable (revenu ou autres ressources, consommation...) est inférieur à un seuil et par conséquent sont en bas de l'échelle* ». Précisément, le revenu n'est qu'un élément, non exhaustif, pouvant permettre de déterminer une situation de pauvreté. Cette dernière a une étendue plus importante couvrant plusieurs aspects qui rendent sa définition complexe et sujette à polémique.

Robert Chambers privilégie une vision de la pauvreté qui prend en compte beaucoup d'autres d'aspects au-delà des aspects financiers et économiques. En effet, la pauvreté monétaire bien qu'importante, n'en est qu'un aspect. Le PNUD privilégie cette approche multidimensionnelle et définit la pauvreté humaine comme étant « *la négation des*

---

<sup>26</sup> Lbhawoh, B. 2014, 'Inclusion versus exclusion', Dans *Le manuel SAGE sur les droits de l'homme* (Vol. 2, p. 324-339).

*opportunités et des perspectives fondamentales sur lesquelles repose tout développement humain : vivre une vie longue, saine, constructive et jouir d'un niveau de vie décent, ainsi que de la liberté, de la dignité, du respect de soi-même et d'autrui.* » La Banque Mondiale quant à elle, utilise une approche monétaire qui consiste à se baser sur un critère de revenu ou de consommation pour définir la pauvreté. Les deux organisations qui restent les institutions phares dans la lutte contre la pauvreté s'accordent sur ses causes mais ont cependant des divergences quant à sa définition et sa quantification.

Bien que la définition de la pauvreté semble claire à l'opinion publique, les chercheurs en sciences humaines de même que les institutions spécialisées ne parviennent pas à définir et à mesurer de façon consensuelle le phénomène.

Dans le cadre de ce travail, nous convenons d'accepter les concepts populations « pauvres » et populations défavorisées dans le même sens que populations à faible revenu. Explicitement, seront considérées, au regard de ce présent sujet, les populations dont les ressources ne permettent pas de subvenir de façon satisfaisante aux besoins de base<sup>27</sup> ; nutrition, santé, éducation...

### 2.1.3 Stratégie

Stratégie vient du grec *stratêgia* et est défini par le Robert comme « *l'art de faire évoluer une armée sur un théâtre d'opérations jusqu'au moment où elle entre en contact avec l'ennemi* ». C'est un concept issu du vocabulaire militaire et qui est désormais couramment utilisé dans divers domaines notamment en politique, économie, entreprise, etc. Dans le domaine du management, le concept « *prend en général une signification plus large qu'en matière militaire puisqu'il recouvre également la définition des buts et des objectifs par rapport auxquels on planifie l'emploi des ressources* » nous apprennent Alain Desreumaux et *al.*

Il n'existe pas de définitions unanimement acceptées de la stratégie. Les formulations sont tantôt larges, tantôt étroites, comme l'illustre l'inventaire partiel suivant tiré de *Stratégie* (A. Desreumaux et *al* 2006).

La stratégie est l'ensemble des actions décidées par une entreprise en fonction d'une situation particulière (Von Neumann et Morgenstern). Cette conception est large et n'inclut aucune notion de temporalité et ne tient pas compte de l'ampleur de la situation pour laquelle la stratégie est définie. Pour Drunker, la stratégie est l'analyse de la situation actuelle et son changement si nécessaire. Cela inclut l'inventaire de ce que sont les ressources et ce qu'elles devraient être. Dans cette définition la stratégie a une fonction de veille et d'alerte et se doit d'être une activité continue. La stratégie est la détermination des buts à long terme de l'entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources

---

<sup>27</sup> Individus vivant avec moins de 1.90 dollar US par jour d'après les indices de la Banque Mondiale.

nécessaires à leur atteinte (Chandler). La stratégie est de ce fait pour Chandler liée à la vision et à la mission de l'entreprise.

Gil Fievet, dans son ouvrage *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*, décrit la stratégie comme se situant entre la pensée et l'action, ce qui rend la tâche du stratège particulièrement complexe car « *pour penser il faut douter, alors que pour agir il faut croire* » (1991).

Si les conceptions de la stratégie sont multiples, il est possible de retenir l'idée que le but de la stratégie est d'assurer un meilleur positionnement possible entre l'organisation et les caractéristiques de son environnement. Dans cette étude, nous retenons comme stratégie toute méthode combinant des ressources et des actions, tenant compte de l'environnement interne et externe de la Poste dont l'objectif vise à améliorer l'inclusion financière au Sénégal.

## 2.2 Les approches relatives à l'inclusion financière

Les approches de l'accessibilité et de l'utilisation des services financiers ainsi que celles de l'éducation financière alimentent essentiellement le débat sur l'amélioration de l'inclusion financière. Quels en sont les fondements ? Sur quels arguments, les auteurs s'appuient-ils pour légitimer ou récuser ces différentes approches ? Au préalable, nous estimons nécessaire d'évoquer la microfinance en soulignant son évolution vers l'inclusion financière dont elle est un outil de base.

### 2.2.1 De la microfinance à l'inclusion financière

*Un instrument fort efficace de libération des pauvres, en particulier des femmes. C'est ainsi que le jury du Nobel a justifié son choix d'attribuer le Nobel de la Paix en 2006 à Muhammad YUNUS et à la Grameen Bank qu'il a fondée (Cyril FOUILLET et al, 2007).* La microfinance fait référence à l'offre de services financiers aux personnes à faible revenu ou exclues du système financier traditionnel formel. À l'origine, le terme était étroitement lié au microcrédit c'est-à-dire, de très petits prêts accordés à des emprunteurs non salariés, ayant des garanties limitées ou inexistantes, pour développer des activités génératrices de revenus. La microfinance désigne également l'écosystème dans lequel agissent les acteurs qui encadrent, soutiennent et investissent dans la bancarisation des particuliers et le financement des très petites entreprises (TPE).

En prouvant que les pauvres étaient prêts et capables de payer pour des services financiers, les pionniers de la microfinance ont démontré que des services financiers inclusifs pouvaient être proposés de manière commercialement viable (CGAP, 2015). Aujourd'hui, l'expression d'« inclusion financière » est susceptible de marquer une nouvelle étape, dans laquelle l'absence d'accès aux services financiers deviendrait plus importante que la question

originelle de la réduction de la pauvreté (Cyril FOUILLET et *al*, 2007). Les initiatives mises en œuvre aujourd'hui en matière d'inclusion financière s'appuient sur les activités menées par les prestataires de services de microfinance au cours des dernières décennies. Au départ, la microfinance se limitait à l'octroi de prêts aux personnes démunies désireuses de créer des microentreprises. Elle s'est ensuite muée en un mouvement d'envergure mondiale visant à permettre aux populations pauvres d'accéder à une gamme de produits et de services financiers. Dès lors, le crédit demeure toujours la source de revenu principale en matière d'inclusion financière. Mais les comptes et les paiements numériques sont de plus en plus importants car elles sont censées réduire les coûts de transaction pour les fournisseurs.

Le concept d'inclusion financière réfère à la mise en place de marchés financiers à même de desservir un plus grand nombre de personnes en leur fournissant davantage de produits, à moindre coût et de façon responsable. Les marchés financiers accessibles à tous se composent d'un vaste écosystème d'infrastructures et d'intervenants reliés les uns aux autres qui offrent des services financiers sûrs et efficaces aux consommateurs à faible revenu. Parmi ces intervenants figurent des banques, des émetteurs de monnaie électronique, des réseaux de paiement, des réseaux d'agents, des compagnies d'assurances, des IMF... La microfinance n'est donc qu'un point d'entrée parmi d'autres pour atteindre l'inclusion financière universelle ainsi que les objectifs associés en matière de développement économique et social (AFI, 2010).

Ainsi, il apparaît que l'inclusion financière élargit la portée de la microfinance. Avec elle, les crédits aux pauvres ne sont plus seulement l'affaire des IMF mais de tous les acteurs du secteur financier.

### 2.2.2 L'approche de l'accessibilité

L'accès universel aux services financiers est une dimension essentielle de l'inclusion financière. De ce point de vue, les opinions sont convergentes. Seulement, les approches en termes d'accessibilité diffèrent selon les spécialistes de l'inclusion financière. En effet, la présence d'un point de contact matériel a pendant longtemps été considérée comme le déterminant essentiel de l'accessibilité des services financiers (Oya P. Ardic et *al*. 2013). La répartition spatiale des agences et surtout leur proximité avec les populations étaient les principaux critères pour définir l'accessibilité. Cet avis est soutenu par Nils Clotteau et Bsrat Measho « *l'absence de point de contact dans les zones périphériques est l'une des principales causes de non-bancarisation* ». Des ratios de densité des points de service par proportion de personnes ou de nombre de GAB sont de ce fait souvent utilisés pour déterminer le niveau d'accessibilité des services financiers.

Toutefois, l'accessibilité doit être appréhendée dans un sens plus large que la distance physique aux points de services. Le coût des services financiers ainsi que celui du transport, de même que le temps nécessaire pour être au contact d'un point de service sont aussi des

facteurs dans la détermination de l'accessibilité des services financiers (AFI, 2011). En effet, les frais de transport sont des charges qui augmentent le coût d'accès aux services financiers. Ils peuvent ainsi être un obstacle à l'accès à des services financiers formels surtout pour les personnes à faible revenu. Aussi, même lorsque les coûts et la distance ne constituent pas des obstacles, « *l'accès à des services financiers formels peut être bloqué par l'absence de la composante peut-être la plus essentielle d'une infrastructure financière inclusive à savoir un moyen fiable de vérifier l'identité des clients* » (CGAP, 2012). Or, un pourcentage important de personnes à faible revenu généralement dans les zones rurales reculées n'a aucune preuve formelle d'identité ni de justificatif officiel attestant de leur adresse physique.

Par ailleurs, il faut tenir compte du contexte des pays en développement où l'infrastructure matérielle d'accès aux services financiers formels est encore très limitée et souffre de lacunes importantes, en particulier dans les zones rurales. C'est dans ce sens que le FIDA soutient que la disponibilité d'équipements techniques et de moyens de base est nécessaire pour qu'une structure puisse être comptée parmi celles qui offrent l'accès aux services financiers. « *Le fait que les bureaux de poste existants, (même ceux qui ont une longue tradition dans la prestation de services financiers de base) ne soient toujours pas considérés comme partie prenante de l'infrastructure d'accès financier s'explique par l'absence de moyens techniques minimum, tels que l'alimentation électrique, les équipements informatiques et la connectivité* » (Hans Boon et al, 2018).

De plus, l'accès aux services financiers n'est pas seulement une question d'élargissement ou d'extension de l'infrastructure d'accès et de son équipement. Il s'agit également d'approfondir l'accès en offrant une gamme plus large de services financiers en mesure de répondre aux besoins des clients. « *Les plus démunis dans les pays en développement ont des besoins financiers diversifiés et devraient avoir accès à une gamme complète de services financiers abordables* » (WSBI, 2010). Ceci comprend l'accès au crédit et aux comptes d'épargne mais également aux services de paiement, aux produits d'assurance et à la capacité de transférer et de recevoir des fonds.

L'apparition de modèles économiques innovants et moins coûteux, notamment les services financiers numériques et les modèles de banque électronique, permet maintenant d'atteindre les populations non servies en leur proposant une gamme plus complète de produits mieux adaptés à leurs besoins. « *En abaissant le coût de la fourniture de services financiers, la technologie numérique peut augmenter leur accessibilité* » (Demirgüç et al, 2018)<sup>28</sup>. De la sorte, la technologie numérique a redéfini grâce à sa portée la notion d'accessibilité en réduisant la dimension structurelle des infrastructures de fourniture de services financiers.

---

<sup>28</sup> Demirgüç et al, *Base de données Global Findex 2017 : Mesurer l'inclusion financière et la révolution technico financière*. 2018

En définitive, il est évident que l'accessibilité des services financiers est un préalable au développement de l'inclusion financière. Si la technologie numérique est en train de donner des résultats probants, elle ne suffit pas à rendre accessibles les services financiers. Il faut en plus, « *un système de paiement bien développé, de bonnes infrastructures physiques, des réglementations appropriées et des garanties vigoureuses de protection des consommateurs* » (Demirgüç-Kunt et al, 2018), afin que les services financiers soient adaptés et accessibles aux besoins des groupes exclus.

### 2.2.3 L'approche de l'utilisation

L'utilisation des services financiers se réfère à la performance, la portée et la profondeur des services et produits financiers (AFI, 2011)<sup>29</sup>. En d'autres termes, déterminer l'usage demande de rassembler des informations en matière de régularité, fréquence, et durée d'utilisation dans le temps. Les indicateurs fondamentaux définis par l'AFI sont le pourcentage d'adultes ayant au moins un type de compte de dépôt ouvert dans une institution formelle, celui d'adultes ayant au moins un type de compte bancaire régulé, le nombre de compte de dépôt pour 10 000 adultes et le nombre de compte de prêt pour 10 000 adultes. Toutefois, ces indicateurs peuvent ne pas refléter le niveau exact d'utilisation du compte par les clients en comparaison aux indicateurs mesurant le nombre de transaction ou l'activité du compte (AFI, 2011).

Si l'inclusion financière commence par l'ouverture d'un compte, les avantages viennent de l'utilisation de ce dernier (Demirgüç et al, 2018). L'utilisation des services financiers est l'autre dimension fondamentale de la finance inclusive. En effet, une fois l'accessibilité atteinte, le défi reste que les services financiers soient utilisés afin de rendre effectif l'inclusion financière. Or, les services financiers restent souvent non-utilisés ou sous-utilisés malgré les efforts pour assurer leur accessibilité. Le Global Findex 2017 a révélé qu'à l'échelle mondiale, environ un cinquième des détenteurs de comptes ont déclaré n'avoir effectué aucun dépôt et aucun retrait (sous forme numérique ou autre) de leur compte au cours des 12 derniers mois précédant l'enquête.

Dans un rapport<sup>30</sup> le CGAP attribue la non-utilisation des services financiers entre autres aux raisons suivantes : le manque de confiance dans les services financiers et prestataires financiers formels (CGAP, 2015). En effet, dans un contexte où traditionnellement les institutions financières s'adressent aux clients plus aisés, les personnes à faible revenu sont souvent intimidées par la formalité des installations des prestataires qu'elles considèrent comme ne leur étant pas destinées ou par le personnel qui pourrait leur manquer de

---

<sup>29</sup> Mesurer l'inclusion financière : les indicateurs fondamentaux de l'inclusion financière, Groupe de Travail sur les Données de l'Inclusion Financière de l'AFI 2011

<sup>30</sup> CGAP. 2015. « Une approche de l'inclusion financière sous l'angle des systèmes de marché : guide à l'attention des bailleurs de fonds. »

respect. Aussi, les cas de traitements injustes ou d'escroqueries présumés alimentent la méfiance et la crainte envers les institutions financières formelles. De ce fait, la confiance nécessaire dans la relation financière est difficile à établir si les clients perçoivent un énorme fossé entre eux et le prestataire. Le manque de confiance est aussi l'un des facteurs qui limite l'adoption et l'utilisation des Systèmes Financiers Numériques et peut expliquer le nombre élevé de comptes inactifs.

À côté du manque de confiance, l'utilisation des services financiers se heurte à des facteurs culturels, sociaux et démographiques (Samuel Guérineau, Luc Jacolin, 2014). Selon le contexte, certains segments de la population sont confrontés à des contraintes qui sont basées sur leur religion ou leur ethnicité pour utiliser les services financiers. Dans certaines croyances, recevoir des intérêts est mal vu. Aussi certaines normes informelles dictent ce qui est socialement acceptable (CGAP, 2015). Par exemple les femmes peuvent ne pas vouloir être vues aller en ville seule pour se rendre dans une banque.

Le manque d'informations sur les prestataires et les services de même que certaines conditions (solde minimum, coûts des opérations...) sont aussi des obstacles à l'utilisation des services financiers formels. De nombreuses populations à faible revenu n'ont pas accès aux informations pertinentes sur les services financiers disponibles, les modalités ou la fiabilité des prestataires.

Par ailleurs, les systèmes financiers numériques sont un facteur de renforcement de l'utilisation des services financiers par les personnes à faible revenu du fait de leur capacité à élargir la gamme de services offerts (Demirgüç et al, 2018). Aussi, tel que le soutient la FIDA, la forte présence des bureaux de Poste dans les zones rurales et leur implantation historique représentent une valeur ajoutée. Elle contribue à instaurer la confiance qui est un élément crucial dans l'utilisation de services financiers ruraux (FIDA, 2018). De ce fait, la proximité des réseaux postaux et leur capacité à fournir des prestations diversifiées représentent une opportunité importante d'accroissement de l'utilisation des services financiers.

Finalement, l'utilisation des services financiers est la condition essentielle du développement de l'inclusion financière. Elle rencontre des contraintes qui sont généralement d'ordre socioculturel et économique. Ces dernières doivent être surmontées afin de rendre effectif l'inclusion financière. Dans cette perspective l'éducation financière se révèle comme l'approche dominante.

#### *2.2.4 L'approche de l'éducation financière*

Nous avons dans les titres précédents confirmé que l'accessibilité et l'utilisation des services financiers sont les fondements de l'inclusion financière. Nous avons également compris que plusieurs facteurs concourent à l'ineffectivité de l'utilisation des services financiers formels. Les facteurs économiques sont renforcés par des facteurs non économiques qui produisent

des phénomènes d'auto-exclusion. Parmi ces facteurs, une éducation financière insuffisante, liée au niveau global d'éducation, joue un rôle important (Samuel Guérineau, Luc Jacolin, 2014).

L'auto-exclusion peut être renforcée par des barrières culturelles spécifiques à certaines ethnies et religions, mais aussi à une surestimation du niveau réel de discrimination opéré par les banques (Beck et al, 2007). Enfin l'auto-exclusion peut provenir d'un manque de confiance dans le système bancaire, parfois émoussée par des épisodes répétés de faillites bancaires ou carrément d'une phobie bancaire. En revanche, comme nous l'apprend la FIDA, la forte présence de bureaux de poste en milieu rural et leur implantation historique source de confiance, peut être mise à profit du développement de l'éducation financière des populations (FIDA, 2018).

Les capacités financières des populations défavorisées sont définies par un faible niveau de capacités de calcul, d'alphabétisation et d'exposition à la technologie. Elles limitent leur adhésion au système financier formel (CGAP, 2015). En outre, une compréhension limitée des droits, obligations et avantages des clients rend ces derniers (en particulier les femmes, les illettrés, les pauvres en zones rurales) plus vulnérables aux pratiques abusives. Par conséquent, l'éducation financière est un axe central pour toute initiative en faveur de l'inclusion financière. Il est alors une nécessité de sensibiliser et doter les exclus et auto-exclus de connaissances pour qu'ils prennent la mesure de l'opportunité d'utiliser les services financiers formels.

La démarche d'éducation financière doit commencer par chercher à comprendre la communauté concernée et sa segmentation. Ensuite, elle doit impliquer et obtenir l'engagement des acteurs publics et privés et de la société civile (FIDA, 2015). L'éducation financière englobe deux grands registres de pratiques : l'alphabétisation financière, comprenant elle-même des formations au budget domestique, et l'apprentissage des outils et services bancaires (crédit, épargne notamment) (Guérin, 2015). L'objectif est de transmettre un ensemble de connaissances et de savoirs faire permettant d'opérer des choix pertinents dans le domaine financier. Exemple la faculté de déterminer quels types de crédits et de placements sont les plus pertinents.

Par ailleurs, le concept littératie financière apparaît de plus en plus dans les écrits comme synonyme d'éducation financière. Toutefois, il existe un écart entre les deux concepts selon Ivan Tchotourian. Dans les pays dont l'économie est développée, la littératie financière est un complément de la protection des consommateurs. Son objectif est alors de doter les individus de la capacité de naviguer dans le domaine complexe des instruments financiers et de leur permettre de prendre des décisions financières qui ont du sens. Du côté des pays moins développés, (au sein desquels seule une faible partie de la population a un accès aux instruments financiers complexes) où les objectifs attachés à la littératie financière sont à la fois plus restreints et différents, l'éducation financière est de mise. La littéracie financière se

tourne vers l'entrepreneur et insiste sur les points suivants : la connaissance du monde des affaires, la compétence dans le domaine et l'acquisition d'une capacité à diriger une entreprise. L'éducation financière quant à elle est un processus qui promeut, en fin de compte, la littératie financière par l'accroissement des connaissances et des capacités financières dont elle est à l'origine (Alison O'Connell, 2008).

Globalement, l'éducation financière est bénéfique aussi bien pour l'individu pris isolément que pour l'ensemble de la société. Elle est en outre, compte tenu du développement croissant de l'innovation financière, une nécessité préalable à l'usage des services financiers et une garantie du respect des droits des consommateurs. La mesure des niveaux d'éducation financière est ainsi devenue un élément clé dans l'identification des lacunes et de conception de réponses appropriées.

### 2.3 Les stratégies récentes de développement de l'inclusion financière

Compte tenu de ses enjeux, l'inclusion financière mobilise de façon croissante et à différentes échelles les acteurs de développement, des services financiers, des professionnels du secteur des technologies numériques... Les acteurs, au moyen de la combinaison des différentes approches, mettent en œuvre des stratégies de développement de l'inclusion financière. Ces dernières peuvent être regroupées en stratégies digitales, politiques et institutionnelles.

#### 2.3.1 Les stratégies digitales

L'impact des technologies numériques dans le développement de l'inclusion financière ne fait plus de doute. La dernière version du Global Findex a du reste consacré un volet principal à la portée de la technologie numérique dans le domaine financier<sup>31</sup>.

Djamchid Assadi et Anaïs Cudi attribuent les principaux facteurs d'exclusion à l'inaccessibilité (absence de réseaux de distribution), à l'éloignement géographique et aux coûts de transaction. Ce fait conduit les institutions formelles à ne pas servir les populations à faible revenu pour des raisons évidentes de rentabilité. Les défis d'inclusion financière en termes d'accessibilité et d'utilisation ont trouvé des réponses concluantes grâce à l'innovation technologique. En effet, elle a permis de rendre l'offre de services financiers plus flexible en ce qui concerne les conditions d'accès et la tarification.

Cela s'est traduit par les récents progrès enregistrés et qui proviennent entre autres des paiements numériques et d'une nouvelle génération de services financiers par téléphonie mobile et Internet (Global Findex, 2017). En Afrique subsaharienne 21 %<sup>32</sup> des adultes

---

<sup>31</sup> Le Global Findex 2017 porte le titre *Mesurer l'inclusion financière et la révolution technico-financière*.

<sup>32</sup> Soit près de deux fois la part de 2014.

détiennent aujourd'hui un compte d'argent mobile toujours selon le Global Findex 2017. Ces résultats ont renforcé l'accroissement du choix porté sur les stratégies digitales qui sont à présent épousées aussi bien par les fournisseurs et que par les organismes de promotion de l'accès aux services financiers.

L'essor des services financiers numériques est tributaire à l'apport décisif des Fintech<sup>33</sup> et des opérateurs de téléphonie mobile qui ont « modifié les règles du jeu » (Nils Clotteau, Bsrat Measho, 2016) et transformé le système financier à l'échelle mondiale. De ce fait, l'époque des systèmes monolithiques est révolue. Aujourd'hui, le besoin est orienté vers des systèmes qui peuvent être intégrés de manière transparente à d'autres systèmes pour construire des écosystèmes financiers flexibles et évolutifs. Les preuves d'un tel changement sont visibles avec la tendance à rendre disponible des API (Interfaces de Programmation Application) ouvertes, telles que celles de Mastercard, Visa, M-Pesa et Android Pay (Geraldine O'Keeffe, 2018). Ces API ouvertes permettent aux fournisseurs de services financiers, aux plateformes de commerce électronique et aux entreprises de transfert de fonds de s'intégrer à ces systèmes, souvent en temps réel.

Au rythme des innovations induites par les Fintech, l'avenir de la chaîne de valeur des services financiers est en train d'être reconfiguré. Dès lors, la recherche d'un équilibre entre mise à profit des technologies financières, gestion des risques et stabilité, et protection des consommateurs, surtout les plus défavorisés, est plus que nécessaire.

### *2.3.2 Les stratégies politiques*

Grâce à son incidence sur le PIB et donc sa capacité à favoriser la réalisation des objectifs de croissance, l'inclusion financière est perçue comme une problématique urgente par les décideurs et est placée au rang de priorité élevée. Les groupes vulnérables comme les femmes et les personnes à faible revenu sont ainsi devenus la priorité des politiques de promotion de l'accès des services financiers des décideurs (Banque Mondiale, 2016). De la sorte, les autorités soutiennent la levée ou l'allègement des barrières structurelles, obstacles réglementaires et difficultés commerciales.

Les politiques d'inclusion financière ont ainsi une place importante dans certains documents clés de planification, tels que les plans directeurs de développement et les stratégies de réduction de pauvreté. Aussi, les actions politiques se matérialisent par la création de départements ministériels ou agences nationales dédiés mais aussi par l'élaboration de stratégies nationales ou régionales d'inclusion financière. Au Sénégal, il existe depuis 2005 un ministère de la microfinance et une stratégie nationale d'inclusion financière est en cours

---

<sup>33</sup> Terme créé de la fusion de Finance et Technologie qui désigne une star-up qui propose des services financiers en s'appuyant sur les nouvelles technologies numériques.

d'élaboration<sup>34</sup>. La volonté politique peut également se manifester par des mesures internes comme la numérisation des paiements gouvernementaux (Tilman Ehrbeck, 2012).

Le leadership des décideurs politiques a l'avantage d'être à la base de stratégies complètes étant donné que ces dernières s'attaquent aux obstacles tant du côté de l'offre que de la demande. L'implication des autorités politiques est indispensable dans la lutte contre certains obstacles à la réalisation de l'inclusion financière. Les actions politiques peuvent résoudre les difficultés que sont : la collecte de données fiables, la coordination des parties prenantes, l'établissement de systèmes d'identification et de documents nationaux d'identité, l'éducation financière et la protection des consommateurs. De même, les décideurs politiques sont la clé d'un environnement favorisant une synergie entre parties prenantes. Leur engagement est capital pour l'élaboration de réglementations solides et équilibrées et pour mettre en place des partenariats public-privé constructifs débouchant sur des modèles d'affaires avantageux aussi bien pour les consommateurs que pour les fournisseurs. Tel que, le degré de sensibilisation et d'appui d'un gouvernement est directement proportionnel au niveau de développement de la stratégie et de la politique d'inclusion financière du pays (AFI, 2010).

Néanmoins, l'action des pouvoirs publics peut être dommageable. Elle peut être source d'instabilité financière lorsque les autorités publiques entreprennent ou promeuvent certaines actions comme la distribution de crédits de façon non structurée<sup>35</sup>. Aussi, les régulateurs voient souvent leurs propositions techniques modifiées jusqu'à devenir méconnaissables lorsque celles-ci sont soumises au processus parlementaire (AFI, 2010). Dès lors, les stratégies politiques doivent s'inscrire dans une dynamique de concertation permanente et ainsi conduire à des environnements favorables à l'innovation, à la protection des consommateurs et au renforcement de leurs capacités financières.

### *2.3.3 Les stratégies institutionnelles*

Elles sont généralement la suite de la volonté et de l'engagement des décideurs politiques au niveau national, régional ou international. Ce sont les mesures légales et réglementaires prises pour garantir un développement de l'inclusion financière. En réalité, le développement de l'utilisation des services financiers requiert une confiance suffisante entre les institutions financières et les clients potentiels quant à la bonne réalisation des contrats. Cette confiance est tributaire du contexte institutionnel dans lequel le système financier exerce son activité. L'inclusion financière peut être améliorée par une réforme du cadre réglementaire bancaire (Detragiache et al, 2008) et de son application (supervision). Cette prise de conscience a conduit l'initiative de cadres réglementaires plus propices.

---

<sup>34</sup> L'ESRIF2017 doit déboucher sur une SNIF.

<sup>35</sup> Voir les recommandations du Comité de Bâle de la Banque des Règlements internationaux, Septembre 2016.

Les stratégies institutionnelles sont une réponse adaptée à la nécessité de protéger des populations à faible revenu contre les pratiques commerciales prédatrices et irresponsables. En effet, la concurrence entre institutions financières peut créer une dynamique positive pour le développement du marché. Mais elle peut aussi aboutir à l'adoption de pratiques qui sont potentiellement néfastes pour les pauvres s'il n'existe pas de mécanismes pour protéger les consommateurs (CGAP, 2015).

Dans le monde, des institutions comme l'ONU, la Banque Mondiale, le G20, l'UPU, la FIDA établissent des dispositions générales et des orientations qui constituent des référentiels pour l'adoption à l'échelle des pays de mesures réglementaires et de politiques opérationnelles en faveur de l'inclusion financière. Nous pouvons donner quelques exemples non exhaustifs d'instruments conçus à cette fin.

- ❖ La déclaration de Maya lancée en 2011 à l'initiative de l'AFI visant à encourager les engagements nationaux en matière d'inclusion financière ;
- ❖ les Recommandations du Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire de la Banque des Règlements Internationaux ;
- ❖ le cadre de référence des Stratégies d'Inclusion Financière de la Banque Mondiale ;
- ❖ le Partenariat Mondial pour l'Inclusion Financière (GPFI) du G20 ;
- ❖ le Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP).

Dans l'UEMOA, l'inclusion financière a été érigée au rang de priorité avec l'adoption, par le Conseil des ministres de la Stratégie Régionale d'Inclusion Financière dans l'UEMOA (BCEAO, 2018). Au Sénégal, le ministère de l'économie, des finances et du plan pilote l'élaboration d'une Stratégie Nationale d'Inclusion Financière telle qu'annoncée dans l'ESRIF 2017. Le ministère et la BCEAO sont dans le pays les acteurs majeurs des stratégies institutionnelles en faveur de l'inclusion financière.

LA BCEAO dans ses stratégies conduit un ensemble de projets dont celui de l'interopérabilité qui représente un enjeu particulier. En effet, les questions de l'interopérabilité des systèmes de paiement et du partage des réseaux de détaillants constituent un défi pour l'élaboration de règles applicables à l'écosystème élargi nécessaire à une inclusion financière plus complète.

L'interopérabilité se définit généralement comme la possibilité pour les clients de prestataires de services financiers concurrents d'effectuer des transactions entre eux. Par exemple le client d'un prestataire utilise son téléphone portable pour envoyer de l'argent sur le portefeuille mobile de sa mère, elle-même cliente d'un autre prestataire.

Un autre enjeu, étroitement lié à la question de l'interopérabilité, est celui de la non-exclusivité des détaillants, c'est-à-dire la possibilité pour le client d'un prestataire d'utiliser le détaillant d'un autre prestataire pour des services d'encaissement ou de décaissement.

L'interopérabilité et les clauses de « non-exclusivité » des détaillants peuvent accroître la portée des services financiers en ouvrant de nouveaux points accessibles à un plus grand nombre de clients. Elles pourraient également intensifier la concurrence et faire ainsi baisser les coûts (CGAP, 2012).

Par ailleurs, les stratégies institutionnelles peuvent être l'œuvre d'associations de professionnels de l'inclusion financière dont les actions de formation, de sensibilisation et de plaidoyer peuvent avoir une portée significative.

## 2.4 Proposition d'un modèle théorique

De ce qui précède, nous tirons comme enseignements que l'inclusion financière dépend d'une utilisation régulière des services financiers. Cela passe par une accessibilité sans contrainte à travers divers canaux (agences physiques, guichets automatiques, internet, mobile...) et via des coûts abordables. Aussi, cela nécessite que les populations concernées soient sensibilisées aux bénéfices d'avoir recours aux services financiers formels. Toutes ces étapes reposent sur une volonté politique de laquelle s'appuient des stratégies institutionnelles pour créer un cadre favorable à la promotion de l'inclusion financière. Ainsi, nous proposons le modèle ci-après comportant les dimensions suivantes : stratégies politiques et institutionnelles, accessibilité, éducation financière et utilisation.

En guise de rappel :

- ❖ Les stratégies politiques et institutionnelles consistent aux manifestations de volonté des autorités gouvernementales généralement suivies par des mesures légales et réglementaires prises pour soutenir la levée ou l'allègement des barrières à l'inclusion financière.
- ❖ L'accessibilité est un état qui permet à toutes les personnes, indépendamment de leurs caractéristiques socio-économique et démographique de disposer d'une gamme complète de services financiers formels quel que soit le moment ou l'endroit.
- ❖ L'éducation financière vise à transmettre un ensemble de connaissances et de savoir-faire permettant de renforcer les capacités financières des populations à faible revenu.
- ❖ **L'utilisation** se rapporte à la permanence et à l'intensité d'emploi des services. En d'autres termes, l'utilisation fait référence à la régularité, la fréquence et la durée auxquelles les personnes font usage des services financiers.



Figure 4 Modèle théorique du développement de l'inclusion financière (Mamadou SOW, 2019)

En définitive, nous retenons au terme de cette revue de la littérature, que l'amélioration de l'inclusion financière des populations à faible revenu est un sujet qui suscite un grand intérêt. Ce qui justifie l'adoption d'instruments internationaux et de la mise en œuvre de stratégies politiques, institutionnelles et technologiques pour y parvenir.

Cependant, nous retenons pour notre part, d'abord, que la réalisation de l'inclusion financière doit nécessairement reposer sur l'offre de services adaptés aux besoins des personnes défavorisées. C'est-à-dire, qu'elle doit être taillée à la mesure de leurs conditions sociales, économiques et démographiques. Ensuite, la volonté d'élargir l'accès aux services financiers doit impérativement être soutenue par un engagement des décideurs politiques et par la mise en œuvre de stratégies institutionnelles et digitales. Enfin, les postes sont des acteurs importants de ce processus.

À l'effet de résoudre la problématique de notre étude, nous allons dans la troisième partie, étudier l'expérience marocaine. Nous verrons en quoi consistent les stratégies que le Maroc a adoptées pour améliorer l'inclusion financière des populations à faible revenu et de quelle manière ces stratégies pourraient être adaptables au contexte sénégalais et contribuer de facto à corriger l'exclusion des populations à faible revenu du système financier formel.

### 3 Méthodologie et apport du stage

L'inclusion financière des populations à faible revenu est un défi auquel le Sénégal doit faire face. De la sorte, le défi d'atteindre un meilleur accès et une utilisation habituelle passe par la mise en œuvre de stratégies adéquates. Dans cette perspective, nous allons nous inspirer de l'expérience de la poste marocaine pour y parvenir. Les stratégies identifiées au Maroc seront confrontées à notre modèle théorique et serviront donc de cadre de référence pour faire des propositions d'amélioration.

Dans ce chapitre, nous révélerons donc notre démarche de recherche en mettant en exergue notre instrument de collecte de données et les caractéristiques de notre public cible. Ensuite, nous montrerons la spécificité de l'expérience de la poste du Maroc avant de procéder à une présentation sommaire de stratégies identifiées et à la distinction de facteurs de succès. Enfin, nous révélerons les mesures préalables à l'application des stratégies au contexte sénégalais en procédant préalablement à son diagnostic. Auparavant, nous avons défini les variables de l'étude.

#### 3.1 Le choix des variables

Dans le modèle théorique que nous avons proposé à l'issue de notre revue de littérature, nous avons ressorti quatre étapes pour parvenir à l'inclusion financière à savoir : les stratégies politiques et institutionnelles, l'accessibilité, l'éducation financière et l'utilisation. C'est à travers la succession de ces étapes que se réalise l'inclusion financière des populations à faible revenu. Ainsi, ces quatre étapes constituent la variable indépendante de l'étude et la variable dépendante est alors l'inclusion financière des populations à faible revenu.



Figure 5 Variables de l'étude (Mamadou SOW, 2019)

#### 3.2 La démarche de recherche

Pour rendre opérationnel notre objectif de recherche et répondre aux interrogations qu'elle a soulevé, nous avons adopté la stratégie qui a consisté à effectuer un stage de trois mois à Al Barid Bank (ABB), filiale de la poste du Maroc, pour nous imprégner de la réalité. Notre démarche de recherche avait pour objectif opérationnel de mieux comprendre et de nous inspirer de l'expérience marocaine en matière de promotion de l'inclusion financière des populations à faible revenu ; afin de proposer des stratégies pour la poste du Sénégal.

Spécifiquement, notre démarche visait l'identification des stratégies utilisées au Maroc par la poste pour améliorer l'accès aux services financiers pour les populations défavorisées. Notre position était une approche compréhensive vu qu'il nous fallait bien comprendre l'expérience d'ABB. C'est-à-dire être en contact avec les actrices et les acteurs qui à divers niveaux contribuent à impulser les progrès constatés au Maroc. Nous étions donc dans une dynamique de recherche qualitative de type exploratoire parce que notre principal instrument de collecte de données était l'entrevue.

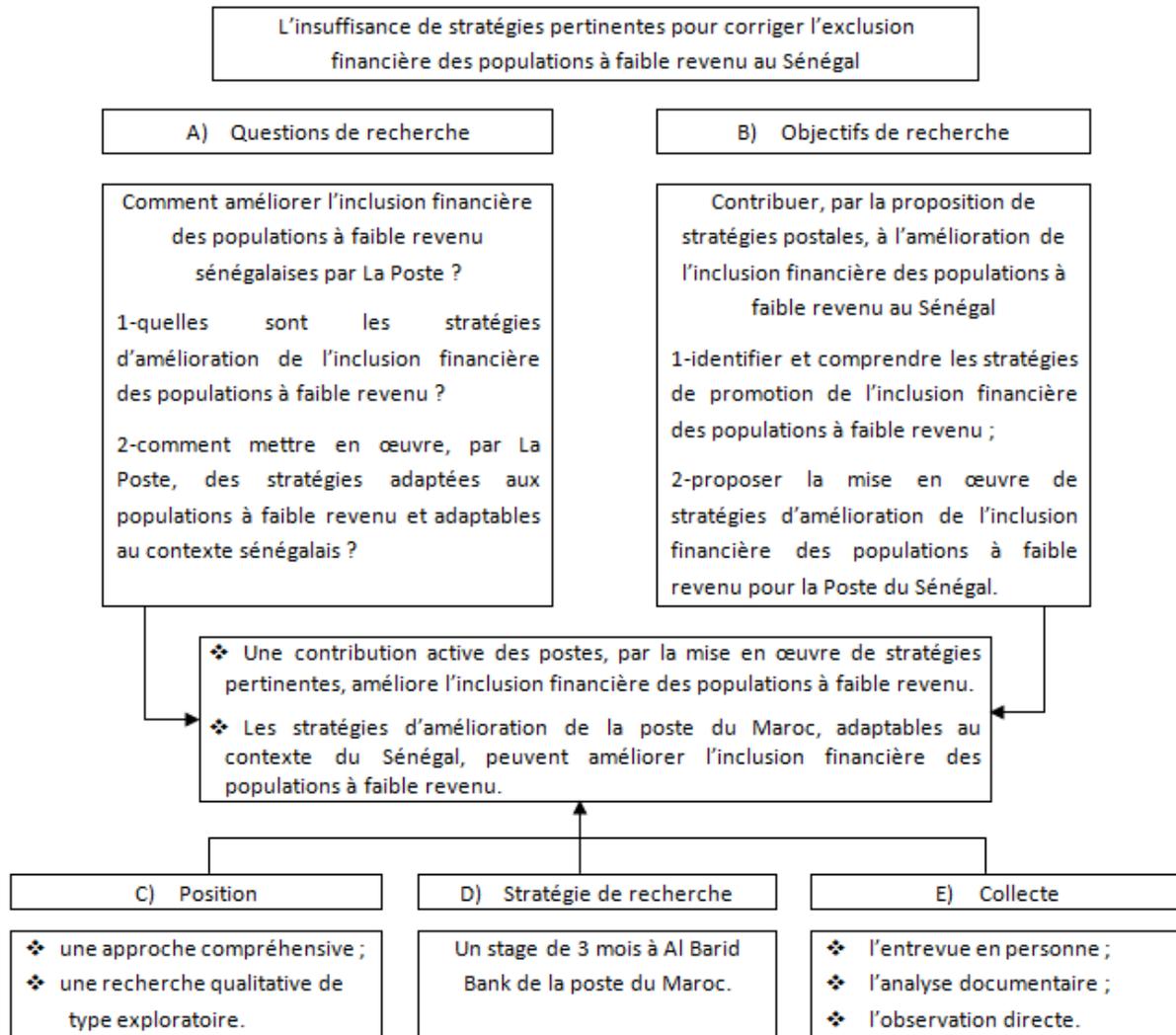


Figure 6 Démarche de recherche (Schéma inspiré des notes de cours de méthodologie de recherche)

### 3.2.1 Instrument de collecte des données

Afin d'atteindre notre objectif, et puisque nous étions dans une étude de type exploratoire, nous avons choisi l'entrevue en personne. Les personnes interviewées ne représentaient pas un échantillon statistiquement représentatif puisque notre approche était compréhensive. La méthode d'entrevue nous a permis d'avoir des contacts directs avec des acteurs au cœur de la stratégie d'inclusion financière d'ABB. Elle a en outre été révélatrice d'expériences

vécues et de points de vue non relatés par la littérature. Les entrevues ont été renforcées par une analyse documentaire (documents consultés sur place notamment le recueil des conventions, le book commercial et certains manuels de procédure ou documents reçus des personnes interviewées), et une observation directe de l'environnement opérationnel.

Les entrevues ont été réalisées sur la base du programme d'activités<sup>36</sup> établi au début du stage en accord avec la banque. Ainsi, nous avons réalisé au total 34 entrevues au niveau de plusieurs directions et services dans lesquels nous sommes restés entre une et deux semaines. La durée moyenne des entrevues était d'une heure. Les entrevues étaient semi-structurées car chaque service présente ses propres spécificités et réalise ses missions suivant ses attributs. Cependant, nous avons élaboré un guide d'entretien<sup>37</sup> autour de quatre axes :

1. stratégies de la banque en matière d'inclusion financière ;
2. participation de l'entité ou du service à la réalisation de la vision stratégique de la banque ;
3. évolution de l'organisation du service et de celle de la banque ;
4. évolution des services financiers de la Poste à la Banque.

Bien que nous ayons soumis ces questions spécifiques aux personnes interviewées, les conversations n'étaient pas restreintes au format du guide. Ainsi, selon le profil et expérience des interviewés, les entretiens pouvaient sortir du cadre d'ABB et évoquer l'inclusion financière de façon globale, l'environnement des services financiers et celui des institutions postales et d'autres sujets fructueux.

Par ailleurs, nous avons pu à l'occasion de la période de congé nous entretenir à propos du sujet avec le Directeur général de Postefinances<sup>38</sup> et le Directeur des Études et Projets de la Poste du Sénégal.

### *3.2.2 Population cible*

Le profil des personnes avec qui nous avons réalisé les entrevues était diversifié avec une large majorité de cadres dont un membre du directoire de la banque, des directeurs, des chefs de division et de service comme indiqué dans le tableau suivant. Aussi, une grande majorité des personnes interviewées jouit d'une ancienneté relativement élevée pour avoir assisté et participé aux transformations institutionnelles et structurelles intervenues au niveau de la banque.

---

<sup>36</sup> Voir N° 6 en annexe (Programme d'activité du stage)

<sup>37</sup> Tableau N° 7 en annexe (Guide d'entretien stage ABB).

<sup>38</sup> Filiale de la Poste du Sénégal qui fédère les Comptes Courant Postaux et la Caisse Nationale d'Épargne.

Tableau 1 Profil des personnes interviewées et services dont elles sont issues

Nombre & Fonction	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 1 Membre du directoire</li> <li>❖ 5 Directeurs</li> <li>❖ 8 Chefs de division</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 12 Chefs de service</li> <li>❖ 4 Directeurs d'agence</li> <li>❖ 4 Caissiers</li> </ul>
Localisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Casablanca</li> <li>❖ Rabat</li> <li>❖ Dakar</li> </ul>	
Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Directoire</li> <li>❖ Direction de la Coopération</li> <li>❖ Direction de la Stratégie et de l'Innovation</li> <li>❖ Direction Organisation et Assistance à maîtrise d'Ouvrage</li> <li>❖ Direction Développement Commercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Direction Régionale Casablanca</li> <li>❖ Barid Cash</li> <li>❖ Agences ABB et Agences Barid Cash</li> <li>❖ Direction Opérations et Traitement</li> <li>❖ Postefinances (Sénégal)</li> <li>❖ Direction des Études et Projets (Sénégal)</li> </ul>

Qu'est-ce que ces différentes entrevues nous ont révélés ?

### 3.3 Expérience d'ABB en matière d'inclusion financière des populations à faible revenu

La synthèse des différentes entrevues ainsi que l'analyse documentaire et l'observation directe nous ont révélé qu'ABB a accompli d'importants progrès en matière de développement de l'accès aux services financiers et a grandement contribué à l'amélioration du taux d'inclusion financière au Maroc.

#### 3.3.1 Présentation d'Al Barid Bank

Al Barid<sup>39</sup> Bank est la filiale bancaire du Groupe Barid Al-Maghrib<sup>40</sup> (Poste Maroc) dont les activités ont démarré en juin 2010. Elle a hérité de l'activité des services financiers de la maison mère et d'une expérience avérée en matière de services financiers dont l'exercice par Barid Al-Maghrib remonte à 1926, année de création du compte chèque postal (CCP).

La création d'ABB est intervenue dans un contexte de taux de bancarisation faible et très inégal au Maroc (30 %). Cette période était en outre marquée d'une part, par des segments de clients aisés sur-pénétrés par le système bancaire et une population à revenus modestes ou irréguliers pratiquement exclue. D'autre part, le réseau bancaire avait une capillarité relativement faible avec une forte concentration dans le milieu urbain. En outre, les modèles économiques de distribution de produits et services adaptés aux populations à bas revenus et à rentes irrégulières qui étaient mis en place grâce à un réseau assez développé de microfinance étaient émoussés par une crise qui avait freiné leur croissance fulgurante<sup>41</sup>.

Du côté de la poste marocaine, le contexte était marqué à la fois par la tendance baissière de l'activité historique du courrier. Mais aussi, l'entreprise avait des difficultés à fidéliser les

<sup>39</sup> Barid signifie littéralement Poste en Arabe.

<sup>40</sup> Maghrib est le nom arabe de Maroc.

<sup>41</sup> En 2007, le Maroc disposait du plus grand nombre de bénéficiaires (avec 40 % des personnes servies dans le monde arabe). De 2003 à 2007, le portefeuille de prêts des IMF a été multiplié par onze, et la clientèle par quatre (CGAP, 2009).

clients des services financiers et à recruter une clientèle plus jeune. Ces problèmes étaient liés à l'absence d'une offre complète et adaptée, notamment en matière de crédits, de possibilité de découvert sur compte, etc.

ABB a été ainsi créée pour s'inscrire dans une dynamique d'inclusion financière et d'accélération de la bancarisation des citoyens à revenus modestes et ou irréguliers. Et ce, en particulier dans les régions périurbaines et rurales, en cohérence avec sa vocation de banque citoyenne au service de tous les marocains. Aussi, sa création répondait au besoin d'avoir un relais de croissance pour Barid Al Maghrib avec comme défi la transformation vers une culture bancaire orientée clients et résultats.

Comment ABB a-t-elle créé les conditions nécessaires pour participer à élargir l'accès aux services financiers et de ce fait contribuer à accroître l'inclusion financière au Maroc ?

### *3.3.2 Identification des stratégies*

Les entrevues que nous avons faites de même que les observations documentaires et directes durant notre période de stage nous ont permis d'identifier un certain nombre de stratégies et pratiques internes qui entrent dans la mise en œuvre de la politique d'ABB. Ces stratégies d'inclusion financière peuvent être regroupées en trois parties : les stratégies préliminaires (a), les stratégies courantes (b) et les stratégies institutionnelles (c).

#### *(a) Les stratégies préliminaires*

Elles se rapportent à la genèse d'ABB. Nous allons les expliciter en faisant focus sur les étapes principales de sa création dont la date officielle est le 8 juin 2010. En effet, comme nous l'avons appris dès nos premiers entretiens avec Mme HAZZAZ, Directrice de la Coopération Internationale, le processus a démarré en 2007 avec la mise en place des préalables sociaux, techniques et réglementaires nécessaires à l'obtention d'un agrément bancaire. Ainsi, en 2008 le décret autorisant la création d'ABB a été publié suivi par l'attribution en 2009 de l'agrément bancaire par la Banque Centrale. Les activités bancaires ont démarré en 2010 tout à tour après la publication de la loi faisant de Barid Al Maghrib une Société Anonyme, le transfert des services financiers de Barid Al Maghrib vers ABB et la réorganisation des directions et entités. Il est toutefois ressorti de nos entretiens que la banque centrale a demandé qu'ABB commence par offrir les produits de crédit en partenariats avec d'autres sociétés spécialisées pour acquérir le savoir-faire nécessaire à l'analyse du risque crédit.

Le processus de transformation a été mené en 36 mois et a porté sur plusieurs grands chantiers majeurs. Ces derniers étaient en rapport, comme nous l'a précisé Monsieur ESSOUNAINI, Directeur de l'Organisation et d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage, avec : la modernisation et la mise à niveau du système d'information et de production, la conformité aux exigences réglementaires, le marketing et la communication, les normes comptables bancaires et l'organisation du réseau de distribution. Par ailleurs les phases de ce processus

ont été confirmées par 100 % des autres directeurs interviewés et des autres personnes qui y ont assisté. Les défis du processus de transformation étaient liés à la conduite du changement ; en particulier, faire adhérer les travailleurs à une nouvelle vision pour réussir la migration d'une culture de service public à une culture orientée clients, objectifs et résultats.

Ces diverses mesures avaient pour enjeux la montée en compétence rapide des équipes et l'assurance d'une communication interne efficace et soutenue. Elles ont conduit à faciliter le déploiement des stratégies actuelles et institutionnelles ci-dessous explicitées.

*(b) Les stratégies courantes*

Elles se regroupent autour de trois axes essentiels identifiés grâce à nos entretiens : accessibilité et stratégie multicanal, offre produit adaptée et stratégie digitale et éducation financière.

*L'accessibilité*

Elle se définit chez ABB aux sens géographique, tarifaire et commerciale. Elle est adossée sur des approches multi-canal et digitales. La stratégie d'accessibilité repose d'une part, sur la mise à disposition d'un large réseau composé d'agences physiques, d'agences mobiles, de canaux digitaux (Web et Mobile Banking) et d'un réseau d'agences spécialisées (Barid Cash). Cela assure la proximité et l'extension du réseau d'agences pour accéder à une plus large couverture nationale, notamment dans les régions périurbaines et rurales. Le réseau d'agences mobiles suit des itinéraires établis en fonction des localités et obéit à un mode de fonctionnement optimal avec des horaires aménagés. Les agences mobiles disposent d'un GAB et diffusent des contenus d'éducation financière sur des écrans LED. D'autre part, l'accessibilité repose sur des conditions tarifaires attractives et accessibles. Ces dernières sont les plus basses du marché à destination de la clientèle locale à bas revenu et à revenu irrégulier. Aussi, les horaires d'ABB sont plus flexibles que ceux des agences bancaires.

*L'offre*

Elle inclut une gamme complète de produits et services financiers qui répondent aux besoins de l'inclusion financière. Elle se décline en : comptes chèques et épargne, produits de crédits (immobilier et consommation), produits de bancassurance (assurance décès, funéraire), produits de transferts d'argent et moyens de paiement via cartes monétiques.

Cette offre s'appuie sur une stratégie fortement orientée digitale avec les produits banque en ligne et banque mobile. En février 2014, ABB a lancé son produit phare d'inclusion financière dénommé Barid Bank Mobile (BBM). Il s'agit d'un service ouvert à tous, clients et non-clients d'ABB. Il permet d'accéder de manière simple et pratique à des services comme la consultation de solde, le paiement de factures, les paiements en ligne, le transfert de fonds... et ce, quel que soit l'opérateur téléphonique. La souscription à BBM est gratuite et seuls les services consommés donnent lieu à la perception de commissions. BBM permet

l'accès aux services de gestion de compte, de transfert d'argent en temps réel, de paiement de factures et de recharge de téléphone mobile. Par ailleurs, l'offre de services d'ABB est ciblée avec des packages bancaires pour divers segments exclus : classiques, primo bancarisation, Jeunes...

#### *L'éducation financière*

Elle se fait à travers deux volets. ABB développe des programmes éducatifs en propre pour les jeunes et les exclus du système financier mais aussi elle participe aux programmes nationaux. L'éducation financière est une priorité qui s'est affirmée chez ABB au gré de l'engagement qu'elle a démontré à travers diverses actions. Nous pouvons citer en guise d'exemple les actions d'éducation financière autour du produit « Tawfir Al Ghad ». Il s'agit de la commercialisation d'un produit d'épargne Jeunes (18/30 ans) adossé à un programme d'éducation financière. Le produit est accompagné d'une application de gestion budgétaire gratuite. De plus, la conception de capsules digitales d'éducation financière diffusées sur YouTube a obtenu près d'un million de vues.

Par ailleurs, ABB organise des sessions de formation et d'éducation financière sur le terrain. Ces dernières, destinées notamment aux jeunes en milieu rural et aux femmes au sein des coopératives féminines, se font par le déploiement de caravanes éducatives avec des formateurs. En outre, elle conçoit et produit des émissions radiophoniques et télévisées dédiées à la gestion budgétaire et à l'éducation financière.

Les stratégies courantes identifiées chez ABB se déploient comme nous l'avons décrit en trois axes principaux constituant chacun un pilier sur lequel repose la mise en œuvre de la vision de la banque.

#### *(c) Les stratégies institutionnelles :*

En plus des stratégies suscitées, ABB contribue à la mise en œuvre d'importants programmes de l'État marocain qui concourent à améliorer l'inclusion financière. Ainsi, Monsieur BELHADJ, Directeur du Développement Commercial et Messieurs BENAOUÏ et FAÏSSI, Chefs de division dans ladite direction nous ont fait part de l'importance des partenariats noués avec l'instance gouvernementale. Nous pouvons en énumérer :

- ❖ « Tayssir » qui consiste à payer une aide financière de l'État aux familles défavorisées afin de lutter contre l'abandon scolaire ;
- ❖ « Minhaty » dont l'objectif consiste à équiper les étudiants boursiers avec une carte prépayée gratuite et nominative pour le paiement de leurs allocations ;
- ❖ la bancarisation des pensionnés affiliés aux fonds de retraites par la mise à disposition de packs à des tarifs préférentiels.

ABB participe en outre au projet Auto-entrepreneurs<sup>42</sup> dont l'objectif est de mettre en place le cadre réglementaire national visant à faciliter l'accès au marché du travail et à l'entrepreneuriat grâce à l'auto-emploi. Le gouvernement marocain a également impliqué le secteur bancaire dans ce projet social afin d'améliorer l'accès aux services financiers, le soutien et le conseil aux auto-entrepreneurs.

ABB a lancé en décembre 2015 un prêt dédié au financement des besoins opérationnels des auto-entrepreneurs afin qu'ils puissent développer leurs activités. Elle a également organisé des séminaires de sensibilisation dans l'ensemble du Royaume sur le statut d'auto-entrepreneur afin de le promouvoir et de recruter des clients potentiels. De la sorte, en octobre 2017, 46 823 enregistrements ont été dénombrés au niveau national, dont plus de 82 % chez ABB. Elle est par ailleurs la seule banque qui permet à ces clients de payer leurs impôts au sein de son réseau.

En définitive, nos entretiens nous ont permis de voir qu'ABB met en œuvre un ensemble de stratégies basées d'abord sur une organisation interne efficiente au moyen de ressources humaines compétentes et de technologies adaptées. Ensuite, ces stratégies se déclinent en une offre de produits et services financiers accessibles, innovants, adaptés et promus grâce à des actions de sensibilisation au profit des personnes défavorisées. Enfin ABB oriente des actions en appui aux politiques de l'Etat.

### *3.3.3 Synthèse de la portée et de l'impact*

75 % de nos interviewés ont confirmé que lors de sa création, deux principaux objectifs ont été assignés à Al Barid Bank à savoir : l'inclusion financière des populations à revenus modestes et/ou irréguliers et l'accélération du taux de bancarisation au Maroc. De la sorte, les stratégies employées l'ont été dans cette perspective.

Après sept années de mise en œuvre de sa vision, les résultats sont globalement positifs. Le taux de bancarisation est passé entre l'avènement d'ABB en 2010 et 2017 de 34 % à plus de 70 %. Au 30 juin 2018<sup>43</sup>, ABB avait 8 227 044 comptes et enregistré des créances sur la clientèle s'élevant à 4 440 971 (en milliers de dirhams) dont 1 355 934 de crédit de trésorerie et à la consommation, 2 710 282 de crédit immobiliers et 374 756 d'autres crédits. Les dépôts de la clientèle s'élevaient à 50 611 305 dont 20 309 860 dans les comptes à vue, 29 290 305 dans les comptes d'épargne, 660 066 de dépôts à terme et 351 073 dans d'autres comptes créditeurs.

---

<sup>42</sup> Conformément à la Loi n°114-13 sur le régime légal de l'Auto-Entrepreneur promulguée en février 2015 dans le cadre de la mobilisation du gouvernement pour restructurer le tissu économique marocain.

<sup>43</sup> D'après les comptes consolidés au 30 juin 2018, publié à Casablanca le 27 septembre 2018 par Deloitte Audit et Coopers Audit.

Elle disposait en outre d'un réseau physique de plus de 1 800 agences, 730 guichets automatiques et 20 agences mobiles. En juillet 2013, la banque a créé une filiale (Barid Cash) spécialisée dans le transfert d'argent avec un réseau complémentaire de 400 agences, pour plus de proximité. Cela était en outre motivé par la recherche de plus de flexibilité avec des horaires aménagés mais surtout le besoin d'affecter les services de transfert d'argent à une nouvelle filiale pour permettre à ABB de se consacrer progressivement de façon exclusive aux services bancaires. Par ailleurs Barid Cash a reçu son agrément d'établissement de paiement en juillet 2018<sup>44</sup>.

Ces résultats ont conféré à ABB une position de leader en matière de contribution au développement de l'inclusion financière au Maroc et aussi un statut d'acteur de référence sur le marché national du transfert d'argent. Elle a en outre reçu des distinctions et certifications locales et internationales.

- ❖ L'UPU en 2012 a classé le Maroc au premier rang mondial, dans le cadre du panorama sur l'Inclusion Financière ;
- ❖ Eurogiro<sup>45</sup> en 2013 lui a décerné le prix de la meilleure qualité de service ;
- ❖ ABB est devenue en 2015 la première banque publique marocaine à recevoir le label RSE CGEM<sup>46</sup> ;
- ❖ Certification ISO 9 001 version 2015 pour l'activité monétique par le cabinet Bureau Veritas ;
- ❖ Prix « Best Enterprise » décerné en 2015 par EBA (Europe Business Assembly).

Nous constatons à la lumière de ces résultats que dans le domaine de l'inclusion financière, ABB s'est imposée comme un modèle de réussite. De là, nous pouvons nous demander quels sont les éléments clés qui ont contribué au succès de ABB ?

### *3.3.4 Facteurs de succès et éléments à contrôler*

Nous avons identifié deux groupes de facteurs ayant contribué à la réussite du modèle d'ABB ; les facteurs globaux et les facteurs internes.

Nous convenons de dénommer facteurs globaux, les éléments appartenant à l'environnement extérieur de la banque et qui ont participé à la réalisation des résultats observés. Il s'agit d'abord, du soutien des autorités gouvernementales et de l'accompagnement de la banque centrale compte tenu de leur politique d'inclusion

---

<sup>44</sup> <https://lematin.ma/journal/2018/famille-etablissements-paiement-agrandit/297373.html> consulté le 17 janvier 2019

<sup>45</sup> Réseau de paiement mondial unique qui relie différents "écosystèmes" de paiement, par exemple des postes, des banques postales, des banques commerciales et d'autres prestataires de services de paiement.

<sup>46</sup> <http://rse.cgem.ma/liste-entreprises-labellisees.php?page=7>

financière en conformité aux missions de la banque. Ensuite, l'existence d'une traditionnelle proximité entre la poste et les populations qui se traduit par une confiance aux services financiers postaux par opposition à la méfiance vis-à-vis du système bancaire. Enfin, la clientèle cible est très large et est constituée des segments à bas ou irréguliers revenus et populations en milieu rural qui n'avaient pas encore été desservies par une offre spécifique.

S'agissant des facteurs internes, nous avons noté d'abord, la disponibilité d'un large réseau connecté dont 2/3 en milieu rural, une offre simple et transparente pour les consommateurs avec la tarification la moins chère du marché. Ensuite, il y a la communication interne qui a favorisé l'appropriation du projet et l'adhésion des postiers. Aussi, la formation de l'ensemble des travailleurs, le redéploiement du personnel moins efficace et l'embauche de personnel plus dynamique pour les fonctions où le contact client est important ont été un facteur de succès.

Par ailleurs, la nouvelle organisation et la refonte des procédures pour intégrer des mesures de contrôle interne et le redimensionnement des agences en termes de volume d'affaires, suivi de la mise en place d'un système d'objectifs à tous les niveaux ont beaucoup apporté. Enfin, l'autonomisation complète du système d'information et l'adoption d'une stratégie multicanal (agence, distributeur de billets, terminaux de paiement électronique, Mobile) ont été des facteurs décisifs.

En définitive, même si ABB a bénéficié d'un environnement favorable et d'un leadership qui ont guidé le processus de transformation et instauré un système de gouvernance efficace nous retenons que son succès découle surtout de sa vocation de banque citoyenne poursuivant une mission de service public. À la différence des banques classiques, une banque postale a une orientation plus sociale et donc plus susceptible de prendre en compte les catégories qui ne sont pas suffisamment incluses.

Néanmoins, l'exigence de la mission de service public qui implique une présence même dans les zones où la rentabilité n'est pas assurée peut compromettre la pérennité du modèle. À ce titre, il serait intéressant de mener des études sur le coût de l'effort d'inclusion financière et naturellement sur des mécanismes de compensation ou de prise en charge du manque à gagner.

Aussi, le succès de la banque a montré aux autres institutions bancaires qu'il est possible de développer des modèles d'affaires autour des personnes à faible revenu. Cela constitue une menace potentielle d'entrée de nouveaux concurrents pour ce segment de clientèle. La menace est d'autant plus sérieuse que l'environnement marocain est caractérisé par la présence de groupes bancaires avec une assise financière largement plus solide que celle d'ABB.

Par ailleurs, l'extension fulgurante du réseau nécessite des recrutements fréquents. Cela a conduit à un rajeunissement du personnel et contribué à la présence de deux groupes

d'acteurs. D'une part la génération de postiers qui a contribué au processus de transformation, particulièrement attachée à la structure et d'autre part des jeunes souvent tentées par de nouvelles aventures professionnelles. De plus, l'existence de statuts différents entre les plus anciens et les nouveaux peut accroître les velléités de mobilité externe. Dès lors, la banque doit prendre des mesures d'anticipation sur ces questions qui peuvent constituer des freins à la poursuite de l'essor du modèle.

### 3.3.5 Conceptualisation du modèle

Le modèle théorique conçu à partir des connaissances tirées de la littérature nous a renseignés sur les étapes menant au développement de l'inclusion financière. En étudiant de près l'expérience d'ABB, nous avons découvert comment ces quatre niveaux sont mis en œuvre. Cela nous permet à présent de produire un modèle plus abouti avec des détails qui caractérisent chacune des étapes.

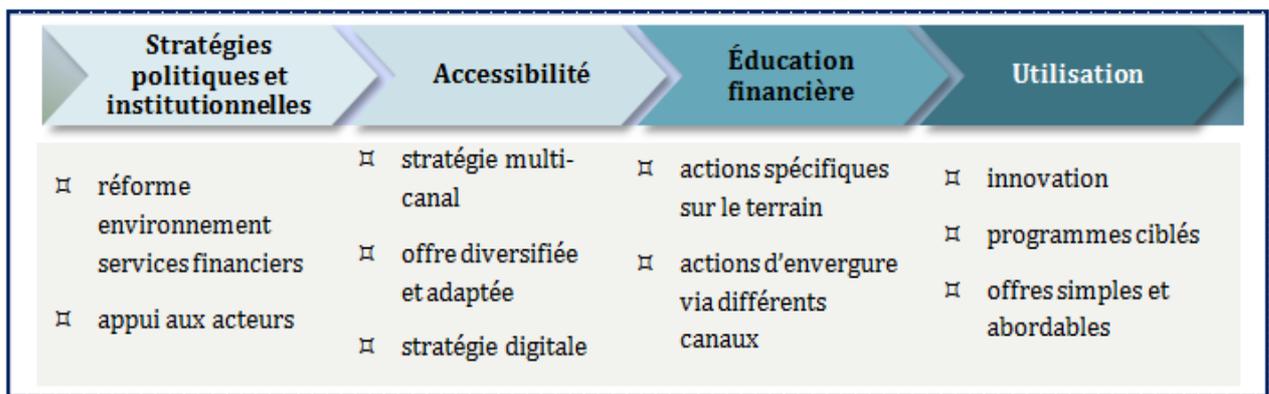


Figure 7 Modèle de référence de l'inclusion financière des populations à faible revenu (Mamadou SOW, 2019).

## 3.4 Quid du modèle au Sénégal

La faisabilité de l'application du modèle d'ABB au Sénégal reste tributaire de l'existence d'un certain nombre de critères dont un environnement institutionnel favorable et la présence de certaines conditions en interne. Par conséquent, nous allons faire un diagnostic de l'environnement de La Poste et ensuite déterminer les conditions préalables à l'application du modèle.

### 3.4.1 Analyse SWOT : Poste et inclusion financière au Sénégal

Au Sénégal, des stratégies politiques et institutionnelles d'inclusion financière se mettent de plus en plus en place avec la prise de conscience par les autorités des enjeux autour de la question. Aussi, l'environnement des services financiers sénégalais est marqué par une importante percée de la technologie digitale notamment à la faveur de la forte pénétration

du mobile. Ainsi, ces opportunités offrent à la poste la possibilité de développement de plusieurs modèles d'affaires.

En revanche, l'environnement des services financiers présente quelques menaces comme la réglementation qui n'autorise pas la prestation de certains services financiers (crédit et assurance) à la Poste. Par ailleurs, la croissance exponentielle d'EME et de fournisseurs de services financiers digitaux rend la concurrence dans le marché des services financiers très forte. Enfin, la culture du cash et la structure des prix des produits financiers postaux qui n'est pas toujours adaptée aux très petits montants rendent difficile l'inclusion des segments à faible revenu.

Sur le plan interne, le manque d'orientation client et de formation du personnel en services financiers, les difficultés organisationnelles liées à l'absence de fiche de poste et d'organigrammes adaptés ainsi que l'insuffisance de la connectivité et de l'autonomisation des processus constituent des faiblesses. Il s'y ajoute les contraintes de la mission de service public, la faiblesse des investissements dans les infrastructures technologiques et le réseau d'agents partenaires insuffisant qui rendent des perspectives ambitieuses complexes.

Néanmoins, la disponibilité d'un réseau physique étendu, la confiance des usagers et la mission d'inclusion financière attribuée par l'Etat sont des forces dont la Poste peut se prévaloir. Qui plus est, son important patrimoine foncier et ses expériences dans la gestion de trésorerie, des transactions financières, de la distribution de services à grands volumes et des services financiers numériques sont des atouts certains.

Tableau 2 Analyse SWOT : Poste et inclusion financière au Sénégal

<b>FORCES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Réseau physique étendu ;</li> <li>•Expérience de la gestion de trésorerie ;</li> <li>•Base de clients existante ;</li> <li>•Confiance des usagers et proximité avec les clients ;</li> <li>•Expérience des transactions financières ;</li> <li>•Expérience de la distribution de produits et services à grands volumes ;</li> <li>•Expérience des services financiers numériques ;</li> <li>•Mission d'inclusion financière attribuée par l'Etat ;</li> <li>•Relation avec 192 pays dans le cadre de l'UPU</li> <li>•Important patrimoine foncier.</li> </ul>	<b>FAIBLESSES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Offre limitée de services financiers ;</li> <li>•Manque d'expérience sur les activités de crédit, gestion des risques et d'assurance ;</li> <li>•Procédures rigides et faible réactivité ;</li> <li>•Contraintes de la mission de service public ;</li> <li>•Manque d'orientation client, segmentation déficiente ;</li> <li>•Connectivité et autonomisation des processus insuffisantes ;</li> <li>•Faiblesse du niveau d'investissement ;</li> <li>•Réseau d'agents partenaires pas suffisant ;</li> <li>•Cadre réglementaire contraignant.</li> </ul>
<b>OPPORTUNITÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Stratégies politiques et institutionnelles d'inclusion financière au Sénégal ;</li> <li>•Forte pénétration du mobile ;</li> <li>•Partenariats stratégiques/joint-ventures ;</li> <li>•Agents pour l'encaissement/le décaissement ;</li> <li>•Marché à fort potentiel, relais de croissance ;</li> <li>•Plusieurs segments faiblement servis.</li> </ul>	<b>MENACES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Réglementation déficiente ;</li> <li>•Croissance exponentielle d'EME / réseaux de cartes / fournisseurs de services financiers digitaux ;</li> <li>•Grande réactivité des concurrents ;</li> <li>•Structure des prix des produits financiers postaux pas toujours adaptée aux très petits montants ;</li> <li>•Culture du cash.</li> </ul>

### *3.4.2 Mesures préalables à l'application des stratégies au Sénégal*

Tel que le montre l'analyse SWOT, l'application de stratégies d'inclusion financière inspirées du modèle marocain implique des mesures préalables. Ces dernières visent d'une part, à sécuriser les faiblesses et à se prémunir des menaces et d'autre part, à consolider ses forces et développer des actions pour saisir les opportunités. Cependant, il faut nécessairement que les parties prenantes reconnaissent l'opportunité d'une contribution plus active de la Poste pour l'inclusion financière et soient unanimes sur la nécessité de la soutenir.

Plus explicitement, il faut résolument l'existence d'une volonté au niveau interne, matérialisée par l'élaboration d'un plan d'action stratégique et l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs grâce au leadership des dirigeants. Mais aussi, le soutien des décideurs politiques et l'accompagnement des institutions de promotion de l'accès aux services financiers pour les populations défavorisées sont un impératif.

## **4 Proposition de stratégies d'amélioration de l'inclusion financière par la Poste**

Afin de remédier à l'exclusion financière des populations défavorisée au Sénégal, nous avons dans le précédent chapitre étudié l'expérience d'ABB comme modèle de référence. Cette démarche nous a permis d'identifier des stratégies dont nous allons nous inspirer dans cette partie de notre étude pour faire des propositions. Ces dernières seront constituées d'une part, de modèles d'affaires et d'autre part, de dispositions diverses que pourrait mettre en œuvre la poste du Sénégal pour améliorer sa contribution à l'inclusion financière des personnes défavorisées.

### **4.1 Création d'une banque postale**

Il s'agit du modèle d'affaire le plus ambitieux tant il peut conférer à La Poste une importante marge de manœuvre dans son offre de services financiers. Cette stratégie est envisagée au Sénégal depuis 2005. En effet, dans le cadre de la réforme du secteur postal, la filiale POSTEFINANCES a été créée.

La mise en place de cette structure autonome dédiée à la gestion des services de chèques postaux et de Caisse d'Épargne était justifiée par la volonté d'améliorer la proximité de l'offre de services financiers au bénéfice de toutes les couches sociales. Ainsi, à côté des services financiers classiques qu'elle a hérités de La Poste, cette institution financière non bancaire a tenté d'élargir sa gamme de produits et services vers ceux de la banque et de l'assurance.

Ainsi, Postefinances offre aux travailleurs qui y détiennent des comptes la possibilité d'avances sur salaire. Ces dernières sont faites à partir des comptes que Postefinances approvisionne au préalable. Aussi, la filiale collabore avec la Mutuelle d'Épargne et de Crédit des Agents du Public et du Parapublic (MECAP) afin de permettre aux clients dont les salaires sont domiciliés au Centre des Chèques Postaux, de disposer de crédits.

Toutefois, Postefinances ne dispose pas encore d'un agrément bancaire et par conséquent, ne compte pas dans son offre le crédit et le découvert. Cela constitue un handicap sur le plan commercial car ces services représentent une importante demande des clients.

Le projet de création d'une banque postale n'est donc pas nouveau. Il se heurte à des conditions préalables que La Poste doit remplir. Postefinances tente depuis 2005 d'être aux normes des conditions nécessaires pour devenir une banque. Ces formalités s'expriment en termes de réorganisation du service, de formation des agents, de qualité de service à améliorer et surtout de standards à respecter et d'équilibres financiers qui sont des exigences de la Banque Centrale. L'évolution du statut de Postefinances vers une banque postale reste donc soumise à des conditions dont l'atteinte ne semble pas évidente à court

terme au vu des progrès enregistrés. De ce fait, nous pouvons valablement considérer le crédit comme le « dernier rempart » pour La Poste. Dès lors, il serait judicieux comme dans le modèle marocain, de recourir dans un premier temps à des partenariats afin de disposer de l'expérience et des prérequis indispensables à l'exercice d'opérations bancaires.

#### 4.2 Alternatives à la création d'une banque postale : initiative de partenariats

L'inclusion financière postale est définie par l'UPU comme le processus qui permet aux entreprises et aux particuliers exclus du système financier d'avoir accès à celui-ci grâce au réseau postal. Cela ne signifie pas forcément que les postes doivent proposer leurs propres services financiers aux personnes non bancarisées (UPU, 2016). L'inclusion financière postale englobe également les cas où la Poste offre à des personnes non bancarisées un accès aux services financiers d'institutions financières partenaires par son intermédiaire.

##### 4.2.1 *Partenariats avec des entités privées*

La poste sénégalaise dispose d'une bonne expérience dans le domaine des partenariats. Elle est partenaire de plusieurs entreprises de transferts d'argent internationaux depuis de nombreuses années. En outre, en 2015 elle a noué un double partenariat avec une start-up (Numerith S.A) et une banque (United Bank of Africa) pour le développement de PosteCash. Il s'agit d'une carte prépayée multiservice Visa et GIM-UEMOA adossée à une plateforme monétique disponible en ligne et via une application mobile.

Elle a également signé une convention avec la société d'assurance NSIA pour lier une assurance vie à tous les comptes courants et d'épargne. Toutefois, ces partenariats ont pour objectif principal la recherche de sources de revenus et ne sont pas orientés vers l'élargissement de l'accès aux services financiers notamment pour les populations à faible revenu.

Une participation active de La Poste pour l'inclusion financière requiert toute une gamme de produits et services financiers rendus accessibles aux populations défavorisées. Parmi les services financiers, nous pouvons citer la micro-assurance et les produits de crédit. Or, ces derniers ne figurent pas dans l'offre de La Poste destinée aux couches sociales défavorisées. Cependant, elle possède ou peut développer des atouts tels que la compréhension des clients et la diversification des produits. En outre, la portée nationale, l'avantage concurrentiel en milieu rural et la confiance des clients lui donnent le potentiel d'être transformée en un prestataire accompli de services financiers inclusifs.

Pour les banques, les SFD, les EME, les Fintechs et les compagnies d'assurances, engager une collaboration avec la Poste peut fournir un bon canal pour la distribution de leurs produits à une base de clientèle inexploitée, pour un investissement modeste. Par ailleurs, ces partenariats constituent un moyen relativement simple pour La Poste de diversifier ses sources de revenus. Ainsi, des modèles d'affaires à travers l'initiative de partenariats

peuvent être intéressants pour un rôle plus soutenu de la poste sénégalaise dans l'inclusion financière. Nous en avons identifié deux grands.

*Partenariats avec un fournisseur de services financiers*

Dans ce cas, La Poste noue un partenariat avec un fournisseur de services financiers tel qu'une banque, une compagnie d'assurances, ou une institution de microfinance afin de proposer les services financiers de ce partenaire. La Poste ne se contente pas d'être un agent d'encaissement et ou de décaissement comme pour les transferts d'argent ou d'être un fournisseur de liquidités comme dans le cas des paiements de masse<sup>47</sup>. Elle assume davantage de responsabilités à tous les niveaux. En particulier les produits peuvent être développés conjointement avec le partenaire et adaptés à la clientèle postale. La marque de la Poste peut ainsi être utilisée dans la vente des produits. Aussi, dans ce modèle, la convention peut permettre à La Poste d'accomplir une partie des opérations de back-office bien que celles-ci relèvent généralement de la responsabilité du partenaire. Ce type de partenariat confère rapidement de l'expérience et des compétences dans le domaine de la gestion des risques et des normes que requièrent certaines prestations comme le crédit et l'assurance. Il s'agit d'une stratégie qui peut faciliter la transition vers une banque postale.

*Partenariats pour intégrer l'écosystème des services financiers mobiles*

L'importance croissante de l'argent mobile dans le monde justifie la participation des postes aux services financiers mobiles (UPU, 2016). L'arrivée de nouveaux acteurs, tels que les opérateurs de téléphonie mobile ou encore les Fintechs a modifié les règles du jeu. Ces acteurs ont tendance à se concentrer sur des produits tels que les transferts d'argent, le paiement de factures ou les paiements de (ou vers) l'Etat, qui sont tous des produits traditionnellement proposés par la Poste. L'argent mobile est en train de gagner du terrain et La Poste doit développer des stratégies pour s'adapter à cette réalité et endiguer la menace que représentent ces acteurs.

Pour La Poste, les services financiers mobiles ne doivent pas être vus comme des produits à part entière. Mais, ils doivent simplement être considérés comme un autre canal de distribution pour fournir des services financiers, comme le sont les bureaux physiques, Internet, les distributeurs automatiques ou les cartes de paiement. La stratégie doit être de faire partie de l'écosystème des services financiers mobiles pour ne pas être écarté définitivement.

La poste sénégalaise a compris cet enjeu en lançant en 2015 un service accessible via différents canaux, en s'alliant avec la start-up « Numherit ». Les paiements depuis et vers le

---

<sup>47</sup> Prestations de paiement en grand nombre de BSF et de Pensions pour l'Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal (IPRES) où la Poste joue un rôle d'agent de décaissement.

porte-monnaie électronique peuvent être effectués au moyen d'une carte Visa, d'Internet, d'un téléphone mobile classique ou d'un Smartphone.

Cependant, le défi de lier les comptes de Postefinances ainsi que les autres produits financiers à ce service tarde à se concrétiser. Or, au même moment, les opérateurs de services financiers mobiles renforcent leur avantage sur le réseau de la poste avec 17 130 agents contre 213 bureaux (DRS-SFD, 2017). Par ailleurs, le canal mobile garantit l'accessibilité des services quel que soit le lieu et indépendamment des jours ou heures de travail. Il aide également à résoudre l'équation des coûts liés au déploiement d'une agence et par conséquent, participe à offrir des services aux tarifs abordables.

Il apparaît clairement que, quel que soit le modèle d'affaires, celui-ci ne peut faire abstraction du canal digital s'il se veut inclusif et rentable afin de pouvoir être maintenu sur le long terme. De la sorte, il est urgent de poursuivre la digitalisation de toute l'offre de services financiers et le développement de partenariats pour établir un vaste réseau d'agents distributeurs. D'autant plus que la diversification de l'offre de services destinée aux populations démunies doit être accompagnée de la mise en place d'un réseau de distribution capable de les atteindre.

#### *4.2.2 Partenariats avec les entités publiques*

La Poste sénégalaise est une entité de l'Etat à laquelle est assignée une mission de service public. Cette position lui attribue un double objectif, celui de rentabilité financière d'une part et de poursuite d'un but social d'autre part. La Poste est de ce fait un partenaire naturel des autorités publiques dans la mise en œuvre de leurs programmes de développement. C'est ainsi qu'elle a été désignée pour l'exécution du projet des Bourses de Sécurité Familiale (BSF), environ 300 000 bénéficiaires. Elle intervient en outre dans le paiement des pensions de l'IPRES. Néanmoins, ces prestations ne sont qu'une partie des paiements que réalise le gouvernement au profit des personnes et des entreprises.

Eu égard à la volonté des autorités sénégalaises de promouvoir l'inclusion financière, La Poste doit se positionner pour un rôle plus actif dans la mise en œuvre des politiques publiques. Aussi, relativement à la stratégie de numérisation des paiements gouvernementaux lancée par l'Etat, La Poste doit se placer pour être le fer de lance de cette initiative. En réalité, les paiements du gouvernement pour particuliers ont un avantage en termes d'inclusion financière car ils sont en volumes suffisants pour permettre d'abaisser les coûts par transaction. En effet, le succès des distributeurs de services financiers est tributaire de volumes élevés. Des volumes suffisants permettent une baisse des coûts grâce aux économies d'échelle et par conséquent peuvent développer les modèles d'inclusion financière des populations à faible revenu. Les paiements gouvernementaux peuvent de ce point de vue permettre à La Poste d'atteindre la taille critique et par conséquent les volumes de transaction nécessaires pour devenir viable. (CGAP, 2012).

En plus des BSF et des pensions de l'IPRES pour lesquelles La Poste intervient déjà, d'autres programmes du gouvernement appellent l'intervention de prestataires de services financiers. Nous pouvons en citer quelques exemples non exhaustifs : le programme de Couverture Maladie Universelle (CMU), la Délégation à l'Entrepreneuriat Rapide (DER), le Fonds National de Promotion de l'Entrepreneuriat Féminin (FNPEF), le paiement des allocations des étudiants de l'intérieur du pays ou de l'extérieur.

Les partenariats avec des entités publiques peuvent aussi être un vecteur d'appui des autorités pour renforcer le positionnement de La Poste comme levier de développement socio-économique. À cet égard, les pouvoirs publics pourraient faire le plaidoyer auprès des autorités réglementaires. Cela permettrait à La Poste de disposer d'un cadre législatif qui favorise des modèles d'affaires à même de renforcer sa contribution à l'élargissement de l'accès aux services financiers. Aussi, l'Etat pourrait garantir un accompagnement financier et/ou technique à La Poste dans son indispensable transformation pour participer au développement de la finance inclusive.

#### *4.2.3 Partenariats avec des institutions intéressées par la finance inclusive*

Pour avoir une incidence sur l'élargissement de l'accès et l'utilisation des services financiers, l'offre de La Poste doit répondre aux besoins des personnes exclues d'une part et d'autre part, être rentable pour être pérennisée. Pour cela, La Poste doit réaliser des investissements importants à plusieurs échelles. Elle doit mettre à niveau son personnel, ses infrastructures technologiques, sa logistique, etc.

Or, la mobilisation des moyens requis pour de tels chantiers est complexe compte tenu de la situation économique et financière de l'entreprise. Toutefois, il existe de nombreux mécanismes mis en place, sur le plan mondial par des institutions en faveur de l'inclusion financière.

En conséquence, La Poste peut tirer profit de l'accompagnement de ces institutions pour aborder les transformations structurelles et fonctionnelles nécessaires à une contribution plus active et durable à l'inclusion financière. Elle pourrait nouer des partenariats avec une grande diversité d'organisations internationales compte tenu du lien entre l'accès aux services financiers et d'autres problématiques mondiales comme la sécurité alimentaire, l'égalité des genres, l'emploi, etc.

De la sorte, en plus des organisations pleinement engagées en faveur de l'accès universel aux services financiers que sont entre autres la Banque Mondiale, le FMI, l'UPU, le G20, des modèles d'affaires pertinents pourraient intéresser des institutions comme la FAO, le FIDA, l'ONU Femme, les Fondations Bill et Melinda Gates et Mastercard... Des projets autour des domaines d'intervention de ces organisations pourraient bénéficier de leur appui et par

conséquent permettre à La Poste d'améliorer la portée de ses actions pour l'inclusion financière.

En guise d'exemple, un projet d'inclusion financière de femmes entrepreneurs agricoles initié par La Poste serait susceptible de recevoir l'appui de la FIDA, de la FAO, de la Fondation Bill et Melinda Gates ou encore de la Banque Mondiale. En outre, une orientation stratégique vers l'inclusion financière avec un programme d'actions claires et ciblées est susceptible d'intéresser et de recevoir le concours d'organismes nationaux ou internationaux.

Également, La Poste tirerait avantage à intégrer les associations nationales et internationales de professionnels de la finance inclusive afin d'apprendre de l'expérience de ces derniers par des échanges de bonnes pratiques. Cela serait aussi un moyen de facilitation d'éventuels partenariats et surtout un cadre d'affirmation de son potentiel et progressivement de son leadership au plan national.

Par ailleurs, en vue de promouvoir l'inclusion financière, des partenariats avec les associations des sénégalais de l'extérieur pourraient donner un modèle d'affaires avantageux. Les transferts de fonds en provenance des émigrés représentent des montants importants qui contribuent de façon substantielle au PIB du Sénégal<sup>48</sup>. Ces fonds ont aussi un rôle économique et social important. Ainsi, La Poste doit explorer ce marché avec une offre de services qui répond aussi bien aux attentes des émetteurs que de ceux des bénéficiaires. Les migrants ont besoin de services financiers pour épargner à des fins d'investissement et d'acquisition de biens immobiliers pour préparer leur retour. Les destinataires des fonds de leur côté ont besoin de services qui leur permettent de gérer au mieux et en sécurité ces ressources destinées en général aux dépenses familiales. Une offre de services adaptés serait profitable à la fois à La Poste et aux acteurs concernés par ces transferts.

#### 4.3 Autres mesures

Il s'agit d'actions et de démarches visant à rendre efficaces et pérennes les initiatives de La Poste en faveur de l'inclusion financière. Ces mesures fondamentales portent sur des dimensions telles que le réseau, le personnel, les processus et le marketing.

---

<sup>48</sup> Les transferts de fonds reçus de l'étranger représentent 11% du PIB du Sénégal d'après le rapport *transferts d'argent et l'inclusion financière* de la FIDA et de la Banque Mondiale pour le G20 en 2015.

#### 4.3.1 Sur le réseau

La Poste est l'institution financière qui a l'infrastructure physique de distribution la plus importante et la plus dispersée sur l'étendue du territoire sénégalais<sup>49</sup>. Cela lui confère de facto un positionnement favorable sur le marché des services financiers. Seulement, en vue de jouer un rôle déterminant dans la promotion de l'accès et de l'utilisation des services financiers, le réseau postal doit profiter de quelques dispositions concernant les aspects suivants.

La modernisation des bureaux de poste : selon une étude de la FIDA<sup>50</sup> datant de 2015, « *les destinataires de transferts d'argent percevaient les bureaux de poste comme des institutions obsolètes, associées aux générations passées, et non comme des prestataires de services financiers modernes* ». Une autre étude publiée en 2017 a révélé par ailleurs que trois mois après des opérations de rénovation, le volume des transactions avait augmenté de 15 % environ et le flux d'argent de 82 % dans les bureaux modernisés. Cela, parce que plus de clients étaient attirés par l'accueil et le confort des nouveaux bureaux et avaient commencé à utiliser les services des bureaux de poste<sup>51</sup>. La modernisation du réseau postal est donc un élément important des stratégies de développement de la portée de l'entreprise.

L'interconnexion du réseau : avec le développement des outils numériques, la dimension d'un réseau de distribution ne s'apprécie qu'en fonction de son degré d'interconnexion. Un réseau vaste et intégralement connecté est un préalable à l'offre de services financiers aux populations à faible revenu. Il est l'un des éléments essentiels pour garantir l'amélioration de la compétitivité en permettant de surmonter le problème d'accessibilité particulièrement en milieu rural et la baisse des coûts. L'interconnexion à travers un réseau électronique facilite aussi l'échange et le traitement des informations à temps réel entre les établissements postaux et les services centraux voire les partenaires. Cela contribue à limiter les risques opérationnels et à améliorer la satisfaction des clients. En plus de la connectivité, le réseau doit être doté d'équipements technologiques adaptés à la mission d'inclusion financière. Dans certaines zones, l'inexistence d'un accès à l'électricité doit stimuler des solutions alternatives pour assurer l'interconnexion intégrale du réseau.

La gestion de la liquidité : bien qu'il soit question de l'inclusion financière des populations à faible revenu et que le canal digital soit prioritaire, le volume des transactions nécessite des disponibilités en espèces suffisantes. La gestion de la liquidité est d'une importance cruciale pour assurer une qualité de service adéquate et entretenir la confiance avec les clients. L'interconnexion du réseau peut par ailleurs permettre une surveillance efficace de la

---

<sup>49</sup> D'après les données de l'ESRIF

<sup>50</sup> Etude de référence sur l'utilisation des bureaux de poste ruraux pour les transferts de fonds en Afrique, 2015, FIDA

<sup>51</sup> Etude comparative sur l'utilisation des bureaux de poste ruraux pour les transferts de fonds en Afrique, 2017, FIDA

liquidité dans les bureaux pour éviter les pénuries ou la thésaurisation des fonds. Un système de gestion de la liquidité peut être mis en place. Il aura pour rôle non seulement de surveiller les besoins du réseau et de limiter les risques mais également de traiter plus efficacement la compensation et les règlements entre La Poste et ses partenaires pour assurer une bonne disponibilité.

La flexibilité du réseau : l'accessibilité suppose la disponibilité des services des points de vue géographique et tarifaire. Elle implique également la possibilité de disposer des services en cas de besoin. De la sorte, La Poste doit autant que possible rendre son réseau flexible pour répondre au besoin des clients. Les jours et horaires de service peuvent être adaptés en fonction de la conjoncture ou de la situation des clientèles que servent les établissements postaux. Par exemple, à l'occasion de marché hebdomadaire ou en période d'événements spéciaux, les jours et horaires doivent être réaménagés. En outre, un parc de guichets automatiques ainsi que des bureaux mobiles pourraient faciliter la flexibilité du réseau. En définitive, une stratégie multicanale avec accès via un réseau physique et numérique est la plus indiquée pour assurer la flexibilité du réseau postal.

#### *4.3.2 Sur le personnel*

La Poste sénégalaise compte en son sein plus de 3 000 travailleurs répartis entre la maison mère et les deux filiales. Ce personnel représente une charge importante en termes de masse salariale et il est impératif qu'il soit productif afin de répondre aux missions de l'entreprise. À cet effet, il doit être à la fois compétent et motivé. Le personnel doit être le premier atout de La Poste et cette dernière doit veiller à ce qu'il ne soit pas sa plus grande faiblesse.

Dès lors, une volonté de la Poste de contribuer au développement de l'inclusion financière requiert que le personnel soit doté de compétences spécifiques. Les employés doivent par exemple maîtriser l'outil informatique, les logiciels d'exploitation et applications digitales utilisés et avoir des aptitudes en techniques commerciales. Cela doit passer par une formation ou un renforcement de capacités dans les domaines des produits et services financiers, de la gestion des risques, des outils numériques et de la vente.

À cet égard, la poste sénégalaise doit opérer des réformes sur l'orientation de l'École Nationale des Postes<sup>52</sup> (ENP), le type et le contenu des formations qui y sont dispensées. L'ENP pourrait, à l'instar d'autres centres de formation d'institutions postales, être transformée en académie bancaire ou université de la Poste<sup>53</sup> pour jouer un rôle plus appréciable. En outre, le personnel doit être formé en gestion et au système de

---

<sup>52</sup> Centre de formation professionnelle de la Poste chargé d'assurer la formation initiale et continue des travailleurs aux réglementations relatives au service postal et aux services financiers.

<sup>53</sup> Au Maroc mais aussi en France les centres de formation postale ont évolué pour s'adapter aux besoins du contexte en perpétuel changement.

management par objectif. Il est à noter que ces formations peuvent être financées ou organisées par les partenaires dans le cadre des conventions de coopération.

Par ailleurs, La Poste pourrait recruter des cadres issus des secteurs bancaires et des assurances et de compétences indisponibles en interne pour conduire plus vite la transition. Néanmoins, un dispositif doit être mis en place pour conduire l'instauration d'une culture de performance ainsi que pour anticiper et gérer la résistance au changement. Également l'entreprise devra veiller à éviter les velléités de mobilité externe. Ces dernières peuvent être préjudiciables à la dynamique de transformation et peuvent s'avérer coûteuses lorsque l'on tient compte du temps et des moyens nécessaires à la formation d'un autre travailleur. Le personnel peut être motivé et fidélisé grâce à un cadre de travail adéquat, des opportunités d'évolution et de mobilité interne, des avantages sociaux et financiers...

#### *4.3.3 Sur les processus*

L'environnement des postes et particulièrement celui des services financiers sont le lieu d'évolutions toujours en cours. La rapidité des changements impose à tous les acteurs des organisations structurelles et fonctionnelles qui leur assurent d'être proactifs et flexibles. De la sorte, La Poste ne doit pas être en reste ; elle doit moderniser ses processus. Pour atteindre l'objectif d'élargir l'accès aux services financiers, La Poste doit miser sur un système d'information agile et ouvert au besoin de nouer de nouveaux partenariats. En plus de permettre l'autonomisation et la numérisation des services, le système d'information doit mettre fin aux processus manuels chronophages et ainsi améliorer la qualité des services et les performances.

Par ailleurs, la modernisation des processus permet d'une part de proposer des services à grande échelle et de façon abordable et d'autre part de garantir la sécurité des opérations. En effet, les processus traditionnels sur support papier comme le livret ont un coût élevé. Ils sont aussi potentiellement risqués avec des marges d'erreurs et de manipulations importantes. Aussi, le volume des transactions ne permet pas un traitement manuel. À ce titre, le back-office doit être entièrement numérisé et automatisé pour garantir un contrôle de qualité. Par ailleurs, il est important que tous les processus soient formalisés et standardisés afin de prévoir tout abus et de limiter les risques.

D'un autre côté, comme nous l'avons vu dans le chapitre deuxième, la BCEAO conduit actuellement le projet d'interopérabilité des systèmes de paiement et du partage des réseaux de détaillants. La Poste doit donc tenir compte de cette nouvelle donne et anticiper sur la qualité de son système d'information afin qu'elle puisse profiter des avantages de ces dispositions.

#### 4.3.4 *Sur le marketing*

La situation de monopole dont La Poste jouissait pendant une longue période a eu une influence sur sa démarche marketing. Cet état de fait justifie les difficultés que l'entreprise a endurées au moment où les changements majeurs de son environnement ont commencé. Aujourd'hui, une nette évolution est observée avec une approche commerciale pour tenter de répondre à une concurrence de plus en plus forte. Néanmoins, le chantier dans ce domaine reste vaste. L'inclusion financière des populations défavorisées nécessite une compréhension approfondie des besoins de cette clientèle.

À cet effet, des prospections dans l'intention de connaître les caractéristiques des clients doivent être menées de façon continue. Cette démarche permet de mieux servir chaque segment par une offre adaptée. En guise d'exemple, les produits et services destinés aux jeunes, aux femmes (en zones urbaines ou rurales) de même que ceux destinés aux sénégalais de l'extérieur doivent être conçus à la mesure des attentes de chaque groupe.

Dans la même perspective, La Poste doit disposer d'une base de données recueillant des informations sur la clientèle mais aussi sur l'activité des services financiers. Elle doit également recueillir l'avis des clients sur ses prestations au moyen de questionnaires ou de sondages. Cela permet de mener des actions ponctuelles pour capitaliser les performances et corriger certains dysfonctionnements et à la clé, d'innover. Car, l'innovation est capitale dans le domaine des services financiers. Il est alors important de disposer de cellules de veille concurrentielle afin de surveiller le marché et d'être proactif. Aussi, un service client irréprochable est un élément important pour la répondre aux besoins et attentes des clients.

De la sorte, l'érection d'une structure ; une direction ou une cellule dédiée à la recherche au développement et à l'innovation pourrait être pertinente. En outre, le développement de l'esprit de veille technologique doit s'inscrire dans les stratégies de l'entreprise.

De plus, La Poste doit exercer une communication active et ciblée pour faire connaître son offre. Il est vrai que La Poste est quasiment connue de tous mais son offre de service reste méconnue de la plupart des clients. Des actions spécifiques de promotion sont ainsi nécessaires. Cela peut se faire par l'utilisation des médias traditionnels (télévision, radio), des nouveaux médias (réseaux sociaux, Youtube...), l'affichage publicitaire sur des panneaux, sur la façade des agences et sur les véhicules. Les actions de communication peuvent également consister au parrainage d'événement pour gagner en visibilité et renforcer l'image de marque de l'entreprise.

Également, il est important que la communication de La Poste soit orientée vers l'éducation financière des jeunes et des femmes particulièrement en milieu rural. En effet, la clientèle cible est caractérisée par son niveau de connaissances financières assez bas. L'éducation financière doit ainsi être une priorité et des programmes dédiés peuvent être mis en œuvre en collaboration avec l'Etat, les autorités de régulation et les institutions de promotion de la

finance inclusive. Pour ce faire, La Poste peut mobiliser et mettre à contribution son personnel, notamment ses chefs d’agences en milieu rural. Des programmes spécifiques peuvent par exemple être envisagés dans les établissements d’enseignement où interviendrait le personnel préalablement formé à animer des sessions d’éducation financière pour les élèves.

#### 4.4 Synthèse des propositions : stratégie « hub » de services financiers inclusifs

Toutes les propositions faites dans ce chapitre ont pour objectif, une fois mises en œuvre, d’avoir un impact sur l’amélioration de l’inclusion financière des personnes à faible revenu. La Poste peut graduellement mettre en place ces stratégies pour aboutir au statut d’acteur clé dans l’élargissement de l’accès aux services financiers. À terme, l’application des stratégies devrait faire de l’institution postale un hub achevé de services financiers inclusifs et durables. Par conséquent, La Poste devrait évoluer vers un « guichet unique » facilitant l’utilisation de toute une gamme de services financiers abordables et accessibles via une diversité de canaux. Le schéma ci-après illustre cette perspective.

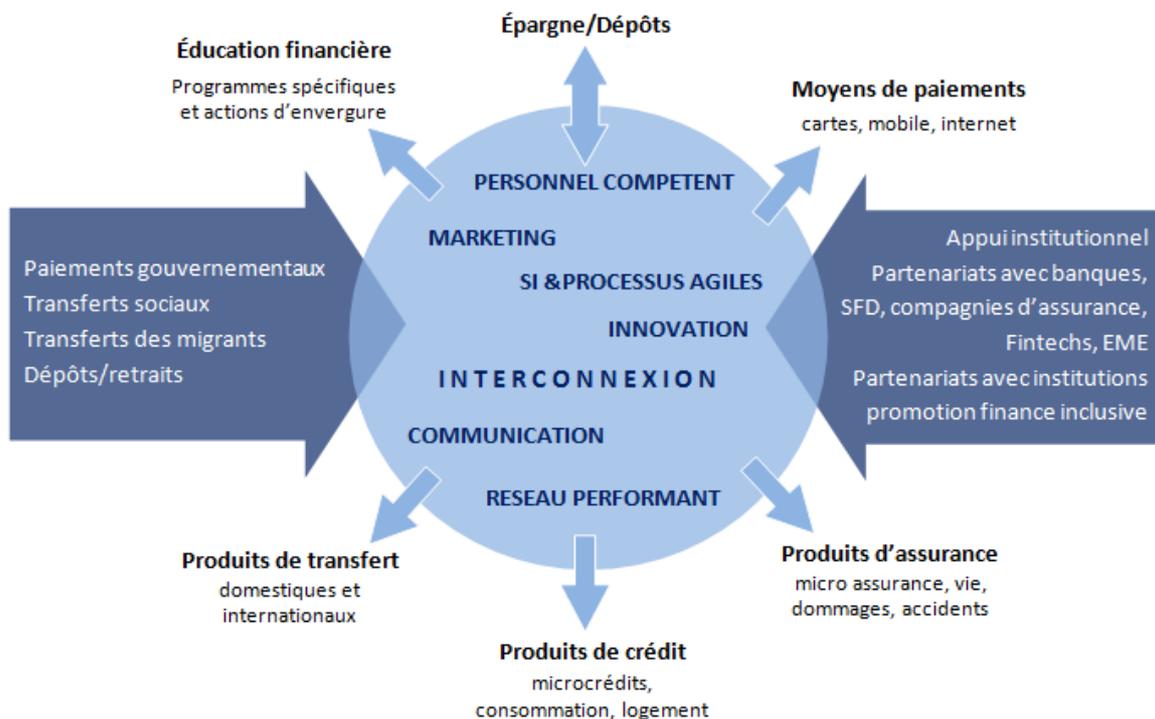


Figure 8 Hub services financiers inclusifs (Inspiré du concept « supermarché » des services financiers, FIDA, 2018). Source : Mamadou SOW, 2019.

## 5 **Projet d'autonomisation financière des bénéficiaires de Bourses de Sécurité Familiale**

### 5.1 Contexte et justification

Au Sénégal, le niveau de pauvreté élevé (46.8 %) <sup>54</sup> constitue un problème dont l'objectif de réduction apparaît au premier rang des priorités que s'est assigné l'Etat. Dans le cadre du PSE, la lutte contre la pauvreté est au cœur de la stratégie d'émergence en tant que facteur d'inclusion sociale garant d'une croissance inclusive. De la sorte, le Sénégal a pris l'option de mettre en place le Programme National de Bourse de Sécurité Familiale (PNBSF) en 2013. La bourse est destinée à fournir des allocations trimestrielles de 25 000 FCFA à des ménages vivant dans une situation d'extrême pauvreté. L'objectif global du PNBSF est de contribuer à la lutte contre la vulnérabilité et l'exclusion sociale des familles à travers une protection sociale intégrée visant à renforcer leurs capacités productives et éducatives (DGPSN, 2016). Le programme est mis en œuvre dans toutes les régions du Sénégal avec un nombre de bénéficiaires s'élevant à 300 000 en 2017.

Toutefois, à l'issue des cinq ans d'intervention du PNBSF, une partie des ménages les plus vulnérables sera encore dans une situation d'extrême pauvreté (FAO/IRAM, 2017). De ce fait, malgré tous les efforts, l'extrême pauvreté semble destinée à perdurer au Sénégal.

Cet état de fait révèle certaines limites du PNBSF. Si la même approche est maintenue, la pauvreté extrême ne serait pas vaincue. En outre, l'Etat qui consacre au programme d'importantes ressources (plus de 30 milliards de FCFA par an) ne parviendrait pas à concrétiser sa politique de développement et d'inclusion sociale. Et, les moyens importants investis continueraient du coup de rester improductifs. Par conséquent, il est urgent d'entrevoir une autre approche qui donnerait une meilleure portée des actions des autorités.

Afin de donner de meilleurs résultats à cet ambitieux programme, nous proposons une solution qui permettra à terme d'autonomiser les ménages défavorisés en répondant à leur besoin d'appui à l'investissement productif. En effet, le PNBSF n'est pas identifié comme un programme de soutien à la production. La grande majorité des bénéficiaires emploient en priorité l'allocation, versée en numéraire, pour améliorer leur accès à l'alimentation, à l'éducation et à la santé. Cela se justifie par le montant de la bourse et sa périodicité.

Or, un dispositif facilitant l'accès aux intrants et aux équipements agricoles mais également un accès facilité au crédit pour des investissements productifs et à l'assurance peut assurer un meilleur résultat. D'ailleurs, 42,8 % des ménages estiment que le meilleur moyen de lutte contre la pauvreté dans leur communauté consiste au développement des activités génératrices de revenus (ANSD, 2011).

---

<sup>54</sup> Données de la 2<sup>ème</sup> enquête de Suivi de la Pauvreté au Sénégal, réalisée en 2011 par l'ANSD

## 5.2 Présentation du projet

L'accès à des services financiers formels peut aider les personnes les plus démunies à échapper à la pauvreté et à réduire leur vulnérabilité. Ce projet aidera à accroître la sécurité économique des familles vulnérables en favorisant leur accès à des services financiers qui répondent à leurs besoins.

Dans la même démarche que le PNBSF, ce projet vise à atténuer les risques et chocs de la pauvreté en misant sur les femmes. En effet, les allocations sont payées aux femmes des foyers victimes de l'extrême pauvreté. Ce choix se justifie par le fait que le pouvoir économique des femmes a des répercussions majeures sur le développement.

L'augmentation du revenu des femmes et leur contrôle accru sur les dépenses familiales peuvent se traduire par des améliorations au chapitre de la nutrition, de la santé et de l'éducation des enfants. Ce faisant, elle contribue à briser le cycle de la pauvreté intergénérationnelle. Qui plus est, l'incidence de la pauvreté monétaire est de 34,7 % chez les personnes vivant dans des ménages dirigés par des femmes, contre 50,6 % chez les personnes vivant dans les foyers dirigés par des hommes (ANSD, 2011). La suppression des obstacles à l'autonomisation économique des femmes est également un puissant moyen pour assurer le respect des droits de la femme et réaliser l'égalité entre les genres.

Le projet propose de doter les ménages concernés d'un package de produits financiers (compte, crédit et assurance) accessibles via les outils numériques et par un réseau physique et dont les frais sont à la portée de leurs revenus.

- ❖ Le compte servira à percevoir des allocations et permettra d'effectuer des paiements et d'en recevoir de même que les opérations de transfert de fonds. Il recevra en outre les dépôts du titulaire aux fins de précaution et un montant forfaitaire à prélever de l'allocation pour constituer une économie.
- ❖ Le crédit servira à doter les bénéficiaires des équipements productifs dont ils ont besoin dans le cadre des activités économiques qu'ils mèneront. Il sera garanti par l'Etat (Caisse de Dépôt et Consignation éventuellement) et son remboursement par des échéances adaptées conditionnera la poursuite du paiement de l'allocation. Par ailleurs, le bénéficiaire reçoit des équipements dont la valeur est équivalente au montant du crédit.
- ❖ L'assurance quant à elle permettra de diminuer l'exposition des activités des bénéficiaires aux risques.

Par ailleurs, les frais des services financiers seront pris en charge par le projet pendant son déroulement à l'exception des transferts de fonds. En outre, le projet propose de renforcer les capacités techniques et financières des bénéficiaires. Cela se fera par des sessions d'éducation financière par groupe de 50 animées par des spécialistes. Pour les formations techniques, elles se feront sur la base des activités des bénéficiaires. Elles concerneront les

domaines agricoles, commerciaux, la transformation de produits (céréales, fruits, produits laitiers, halieutiques...).

#### 5.2.1 Objectifs

Ce présent projet repose sur l'inclusion financière des bénéficiaires. La finalité visée étant d'améliorer sensiblement leurs conditions économiques et sociales à travers l'accroissement de leurs capacités éducatives, techniques et productives. L'atteinte de cet objectif passe par la réalisation des objectifs spécifiques suivants :

- ❖ renforcer l'éducation financière et les capacités techniques de 95% des bénéficiaires cibles dès la première année ;
- ❖ fournir l'accès à des services financiers adaptés à 90 % des bénéficiaires dès la première année ;
- ❖ rendre accessibles les moyens de production et de transformation pour 90 % des bénéficiaires à la première année du projet ;
- ❖ mettre en place un mécanisme de suivi évaluation.

#### 5.2.2 Résultats attendus

- ❖ Les bénéficiaires reçoivent des renforcements de capacités techniques et financières ;
- ❖ une gamme complète de services financiers adaptés est accessible et utilisée par les bénéficiaires ;
- ❖ les bénéficiaires ont à leur disposition des moyens de production ;
- ❖ la situation économique et sociale des bénéficiaires s'améliore.

#### 5.2.3 Impact du projet

- ❖ la réduction du taux de pauvreté ;
- ❖ le développement de la culture entrepreneuriale ;
- ❖ le déploiement du modèle dans d'autres régions.

#### 5.2.4 Cibles

Le projet cible 1 000 bénéficiaires répartis à parts égales entre les régions de Sédhiou et Fatick.

### 5.3 Activités du projet (voir tableau N° 8 en annexe)

Le projet comportera quatre phases : la sensibilisation des bénéficiaires (i), l'organisation des renforcements de capacités techniques et financières (ii), la conception des services financiers (iii) et la mise à disposition des équipements productifs (iv). Un suivi régulier se fera au moyen de visites sur le terrain tout au long du projet.

#### 5.4 Activités du projet (voir tableau N° 8 en annexe)

Le projet comportera quatre phases : la sensibilisation des bénéficiaires (i), l'organisation des renforcements de capacités techniques et financières (ii), la conception des services financiers (iii) et la mise à disposition des équipements productifs (iv). Un suivi régulier se fera au moyen de visites sur le terrain tout au long du projet.

#### 5.5 Analyse des parties prenantes

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet, nous avons identifié 5 parties prenantes : le PNBSF, la Banque Mondiale, les bénéficiaires, les autorités locales et La Poste. Le tableau suivant donne de façon synthétique une analyse de ces différentes parties prenantes.

Tableau 3 Analyse des parties prenantes au projet

Parties prenantes	Attentes	Pouvoir, influence	Actions potentielles	Principales conclusions
PNBSF	Diminution de la vulnérabilité et de l'exclusion sociale ; renforcement des capacités productives et éducatives des bénéficiaires ; amélioration la productivité des ménages.	Le PNBSF cofinance le projet et le pilote	Mettre à disposition les ressources financières nécessaires	Le PNBSF contrôle la réalisation du projet
La Banque Mondiale	L'éradication de la pauvreté, développement économique et social, apport de son expertise.	Elle cofinance le projet et est un partenaire qui confère de la crédibilité	Mettre à disposition des ressources financières et de l'expertise pour la réussite du projet	La Banque Mondiale assure sa part dans la mise en œuvre du projet et lui donne du crédit.
Les bénéficiaires	Développement d'activités génératrices de revenus, amélioration de leur condition de vie ; autonomisation.	Ils sont à la base de l'atteinte des objectifs. Leur adhésion est impérative pour la réussite du projet.	Adhérer ou non au projet	Un travail doit être effectué pour qu'ils comprennent les objectifs
les autorités locales	Participation à des actions qui renforcent leur visibilité et qui peuvent servir à embellir leur bilan dans l'exercice de leur mandat.	Elles jouissent d'un pouvoir d'influence dans leur communauté et maîtrisent les réalités locales. Elles ont un pouvoir sur les questions foncières aussi	Accompagner la mise en œuvre du projet si elles se sentent impliquées et mises en avant.	Il est nécessaire de les impliquer et au besoin de les mettre en avant pour le plaidoyer et la mise en œuvre effective du projet.
La Poste	Fourniture des prestations de services financiers	Elle dispose du réseau de paiement des allocations	Fournir les prestations selon le contrat	S'assurer qu'elle fournit des services financiers adaptés

## 5.6 Analyse des risques

Compte tenu de l'impact qu'ils peuvent avoir dans l'atteinte des objectifs du projet, les risques constituent un facteur dont la prise en compte s'impose. Dans le cadre du projet, les événements suivants pourront avoir une incidence non négligeable. Il s'agit de : (i) la non-adhésion totale au projet, (ii) l'indisponibilité de surfaces agricoles, (iii) les conditions climatiques telle que l'insuffisance de la pluviométrie, (iv) fluctuation des prix des équipements, et (v) l'alternance politique et l'arrêt du PNBSF par le nouveau régime. Les risques liés à ces divers événements sont synthétisés dans le tableau suivant qui mentionne également les plans de mitigation et de contingence ainsi que les responsables de la gestion de ces risques.

Tableau 4 Matrice des risques

Description de l'événement	Gravité (1-4) <sup>55</sup>	Probabilité (1-3) <sup>56</sup>	Criticité <sup>57</sup>	Plan de mitigation	Plan de contingence	Responsables
Non adhésion totale au projet	4	2	8	Sensibilisation des bénéficiaires	Accentuer la sensibilisation	Conseil communal, Équipe de projet
Indisponibilité surfaces agricoles	3	2	6	Implication des autorités locales	Plaidoyer auprès des décideurs politiques au plus haut niveau	PNBSF, Banque Mondiale
Conditions climatiques	3	1	3	Signature de conventions d'assurance	Prise en charge des pertes par l'assureur	Chef projet et bénéficiaires
Fluctuation des prix des équipements	1	1	1	Contractualisation de l'acquisition des équipements	Contrat signé entre les parties	Le chef projet
L'arrêt du PNBSF	4	1	4	Signature d'une convention entre l'Etat et la Banque Mondiale	Plaidoyer de la Banque Mondiale, des autorités locales et des bénéficiaires	Banque Mondiale, responsable du projet et les autorités locales

Le risque majeur lié au projet est sa non-appropriation par les communautés bénéficiaires qui devront assurer sa durabilité. Aussi, l'indisponibilité de surfaces agricoles constitue un événement dont la prise en compte s'avère d'une grande importance.

<sup>55</sup> Sévérité de l'impact : catastrophique (4), critique (3), marginale (2), négligeable (1)

<sup>56</sup> Occurrence de l'événement : haute (3), moyenne (2), faible (1)

<sup>57</sup> Criticité = gravité x probabilité

## 5.7 Cadre logique Projet Autonomisation des Bénéficiaires de BSF

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses critiques
Objectif général	Améliorer sensiblement les conditions économiques et sociales des bénéficiaires à travers l'accroissement de leurs capacités éducatives, techniques et productives.	Réduction du taux de pauvreté auprès des bénéficiaires cibles de 30 % en une année	Statistiques avant et après le projet	Réalisation effective du projet avec l'adhésion et l'engagement de toutes les parties prenantes
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Renforcer l'éducation financière et les capacités techniques de 95% des bénéficiaires cibles dès la première année ;</li> <li>-fournir l'accès à des services financiers adaptés à 90 % des bénéficiaires dès la première année ;</li> <li>-rendre accessibles les moyens de production et de transformation pour 90 % des bénéficiaires à la première année du projet ;</li> <li>-mettre en place un mécanisme de suivi évaluation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Formation de 95 % des bénéficiaires ;</li> <li>-augmentation de 60 % du taux d'utilisation des services financiers ;</li> <li>-mise à disposition d'équipements à 90 % des bénéficiaires ;</li> <li>-un mécanisme de suivi évaluation est mise en place.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Enquêtes ;</li> <li>statistiques de La Poste ;</li> <li>-rapport prestataire renforcement de capacités ;</li> <li>-registre d'attribution des équipements ;</li> <li>-rapport d'évaluation du projet.</li> </ul>	
Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> <li>-95 % des bénéficiaires sont formés en capacités techniques et financières ;</li> <li>-60 % des bénéficiaires utilisent les services financiers ;</li> <li>-90 % des bénéficiaires reçoivent des équipements productifs ;</li> <li>-30 % des bénéficiaires voient leurs revenus augmenter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-les formations sont organisées et les bénéficiaires formés ;</li> <li>-une gamme complète de services financiers adaptés est accessible et utilisée par les bénéficiaires ;</li> <li>-les bénéficiaires ont à leur disposition des moyens de production ;</li> <li>-la situation économique et sociale des bénéficiaires s'améliore.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-rapports projet ;</li> <li>-registre d'attribution des équipements ;</li> <li>-rapport prestataires renforcement de capacités ;</li> <li>-enquêtes auprès des bénéficiaires.</li> </ul>	
Activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sensibilisation des bénéficiaires ;</li> <li>-organisation des renforcements de capacités techniques et financières ;</li> <li>-conception et mise à disposition des services financiers ;</li> <li>-mise à disposition des équipements productifs ;</li> <li>Suivi évaluation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Equipe projet ;</li> <li>-prestataires de renforcement de capacité ;</li> <li>-La Poste.</li> </ul>	Budget	

### 5.8 Planification initiale du projet

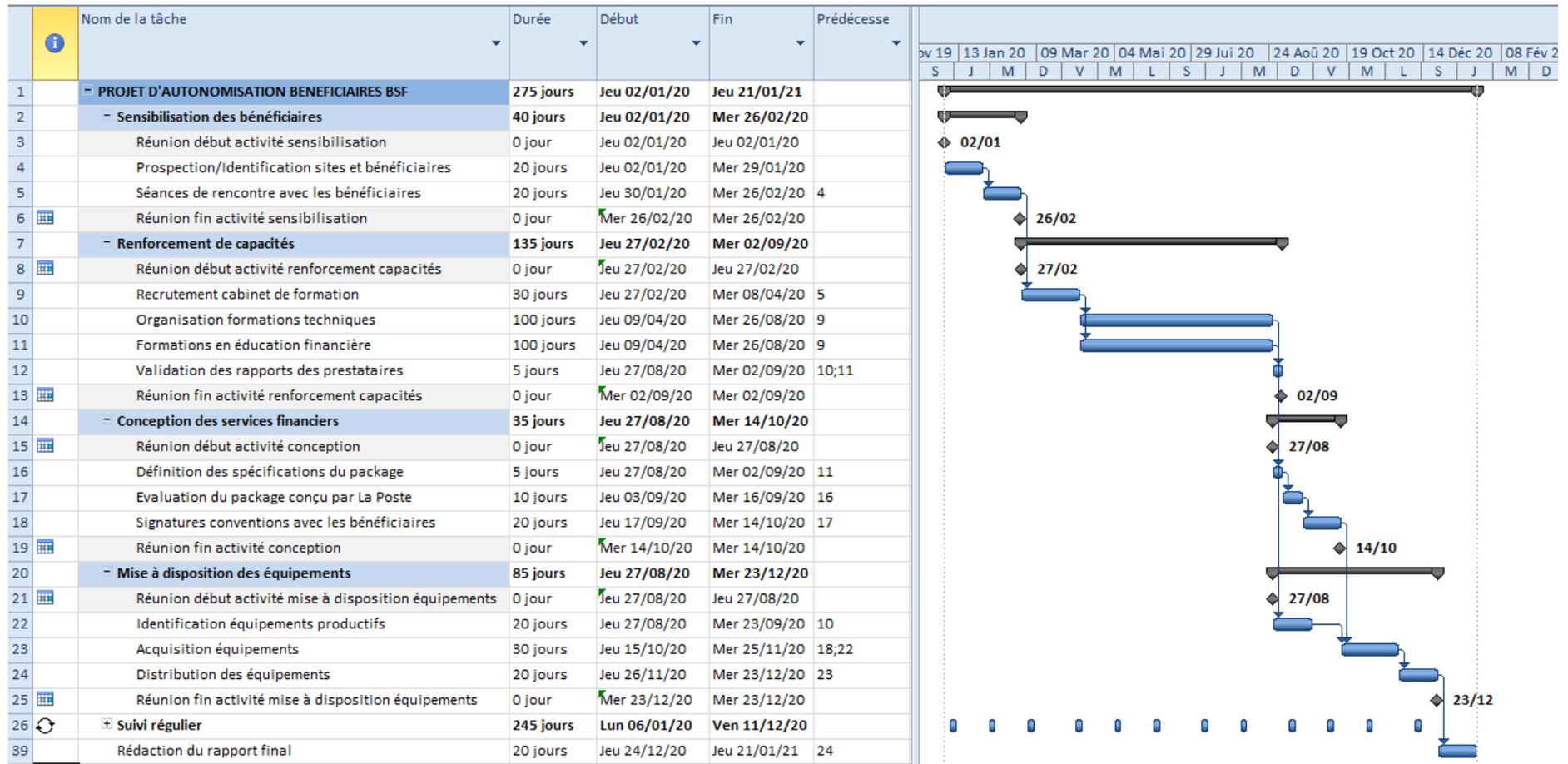


Figure 9 Planification initiale du projet d’Autonomisation Bénéficiaires de BSF (Source : Mamadou SOW, 2019)

## 5.9 Budget du projet

Fichier	Tâche	Ressource	Projet	Affichage	Format							
	Nom de la tâche					Coût fixe	Allocation des coûts fixes	Coût total	Planificati	Variation	Réel	Restant
	<b>- PROJET D'AUTONOMISATION BENEFICIAIRES BSF</b>					<b>256 000 €</b>	<b>Proportion</b>	<b>350 920 €</b>	<b>0 €</b>	<b>350 920 €</b>	<b>0 €</b>	<b>350 920 €</b>
	<b>- Sensibilisation des bénéficiaires</b>					<b>1 500 €</b>	<b>Proportion</b>	<b>12 380 €</b>	<b>0 €</b>	<b>12 380 €</b>	<b>0 €</b>	<b>12 380 €</b>
	Réunion début activité sensibilisation					0 €	Proportion	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	Prospection/Identification sites et bénéficiaires					0 €	Proportion	5 440 €	0 €	5 440 €	0 €	5 440 €
	Séances de rencontre avec les bénéficiaires					0 €	Proportion	5 440 €	0 €	5 440 €	0 €	5 440 €
	Réunion fin activité sensibilisation					0 €	Proportion	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	<b>- Renforcement de capacités</b>					<b>11 500 €</b>	<b>Proportion</b>	<b>23 860 €</b>	<b>0 €</b>	<b>23 860 €</b>	<b>0 €</b>	<b>23 860 €</b>
	Réunion début activité renforcement capacités					0 €	Proportion	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	Recrutement cabinet de formation					0 €	Proportion	11 760 €	0 €	11 760 €	0 €	11 760 €
	Organisation formations techniques					0 €	Proportion	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	Formations en éducation financière					0 €	Proportion	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	Validation des rapports des prestataires					0 €	Proportion	600 €	0 €	600 €	0 €	600 €
	Réunion fin activité renforcement capacités					0 €	Proportion	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	<b>- Conception des services financiers</b>					<b>1 500 €</b>	<b>Proportion</b>	<b>7 940 €</b>	<b>0 €</b>	<b>7 940 €</b>	<b>0 €</b>	<b>7 940 €</b>
	Réunion début activité conception					0 €	Proportion	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	Définition des spécifications du package					0 €	Proportion	840 €	0 €	840 €	0 €	840 €
	Evaluation du package conçu par La Poste					0 €	Proportion	2 240 €	0 €	2 240 €	0 €	2 240 €
	Signatures conventions avec les bénéficiaires					0 €	Proportion	3 360 €	0 €	3 360 €	0 €	3 360 €
	Réunion fin activité conception					0 €	Proportion	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	<b>- Mise à disposition des équipements</b>					<b>1 500 €</b>	<b>Proportion</b>	<b>17 660 €</b>	<b>0 €</b>	<b>17 660 €</b>	<b>0 €</b>	<b>17 660 €</b>
	Réunion début activité mise à disposition équipements					0 €	Proportion	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	Identification équipements productifs					0 €	Proportion	4 160 €	0 €	4 160 €	0 €	4 160 €
	Acquisition équipements					0 €	Proportion	8 640 €	0 €	8 640 €	0 €	8 640 €
	Distribution des équipements					0 €	Proportion	3 360 €	0 €	3 360 €	0 €	3 360 €
	Réunion fin activité mise à disposition équipements					0 €	Proportion	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	<b>⊕ Suivi régulier</b>					<b>0 €</b>	<b>Proportion</b>	<b>29 400 €</b>	<b>0 €</b>	<b>29 400 €</b>	<b>0 €</b>	<b>29 400 €</b>
	Rédaction du rapport final					0 €	Proportion	3 680 €	0 €	3 680 €	0 €	3 680 €

Figure 10 Budget du projet d'Autonomisation des Bénéficiaires de BSF (Source : Mamadou SOW, 2019)

## Conclusion

L'inclusion financière durable des populations à faible revenu est fondamentale pour atteindre un développement socio-économique inclusif. Elle est au carrefour de plusieurs problématiques de développement tels que la pauvreté, le chômage, les inégalités, le secteur informel, etc. L'accès à des services financiers durables et sûrs contribue de façon directe à un accroissement des revenus financiers et permet de rendre les populations pauvres moins vulnérables. Il favorise aussi la croissance et le développement économique et renforce la stabilité des économies des pays en développement. Ainsi, nous avons proposé dans cette étude des stratégies par lesquelles La Poste peut promouvoir au Sénégal l'utilisation habituelle des services financiers par les personnes défavorisées. Pour y arriver, nous avons d'abord mis en évidence les contraintes à l'inclusion financière, ensuite nous avons identifié un ensemble d'outils et de pratiques d'amélioration et enfin, nous avons formulé des propositions d'élargissement et de pérennisation de l'usage des services financiers formels par les populations pauvres.

Nous avons fait le choix de placer la problématique de notre étude dans le contexte de la poste marocaine dont le modèle de contribution au développement de l'inclusion financière jouit d'une bonne réputation. Aussi, nous avons tiré parti de la littérature existante dans le domaine de l'inclusion financière et de l'expérience que nous avons de la poste du Sénégal, acquise grâce à un parcours professionnel de huit années en son sein.

Notre étude nous a permis de déceler au niveau d'Al Barid Bank la combinaison d'un ensemble d'actions pour favoriser l'élargissement de l'accès aux services financiers au profit des exclus. Nous avons également pris connaissance des résultats qu'elle a enregistrés et de l'impact de ces derniers sur le développement du niveau de l'inclusion financière au Maroc. Par ce succès de la poste marocaine, nous découvrons que notre première hypothèse, formulée comme suit « une contribution active des postes par la mise en œuvre de stratégies pertinentes améliore l'inclusion financière des populations à faible revenu », est vérifiée.

Aussi, notre passage à ABB nous a révélé que l'inclusion financière des personnes défavorisées repose sur trois piliers fondamentaux que sont : l'accessibilité par la stratégie multi-canal, l'offre adaptée de produits et services et l'engagement en faveur de l'éducation financière. À ces piliers, il faut additionner l'accompagnement décisif des autorités politiques et réglementaires nationales. Par ailleurs, ces stratégies sont confirmées par les données d'une large partie de la littérature que nous avons parcourue. En outre, notre étude a établi d'une part, l'existence d'une volonté des décideurs politiques sénégalais et des autorités en charge de la réglementation d'élargir l'accès et l'utilisation des services financiers au Sénégal. D'autre part, elle nous a confirmés malgré la présence d'obstacles certains, l'existence de conditions minimales préalables au niveau de la Poste pour développer

l'inclusion financière des pauvres. Dès lors, les conditions de validation de notre seconde hypothèse, « les stratégies d'amélioration de la poste du Maroc, adaptables au contexte du Sénégal, peuvent améliorer l'inclusion financière des populations à faible revenu », sont réunies. Parmi les stratégies adaptables à l'environnement sénégalais nous avons dénombré et explicité : l'initiative de partenariats avec des acteurs publics et privés parties prenantes actives ou potentielles du marché des services financiers, la création d'une banque postale et la mise en œuvre de mesures internes pour favoriser de meilleures conditions d'offre de services financiers inclusifs, durables et de qualité.

Il appartient alors à La Poste d'affirmer son potentiel en réunissant les conditions de mise en place d'un cadre propice à une contribution durable et efficiente au développement de l'inclusion financière des personnes à faible revenu. À cet effet, nous avons synthétisé dans cette étude les stratégies qui une fois mises en œuvre, feraient de La Poste un hub de services financiers inclusifs et durables. Nous avons également émis la proposition d'un projet qui implique la participation de l'Etat, de la Banque Mondiale et de parties prenantes nationales pour confirmer le potentiel et le leadership que peut incarner de La Poste en matière de promotion de l'inclusion financière.

Cependant, notre travail comporte des limites qu'il convient d'indiquer. Nous n'avons pas eu l'occasion, comme nous l'aurions souhaité, d'avoir des entrevues avec les acteurs clé de l'inclusion financière au Sénégal. Pendant la période de vacances qui a suivi notre stage, nous avons essayé de profiter du mois passé au Sénégal pour rencontrer des autorités de la Poste et du Ministère des finances. Seules deux demandes, précisément au niveau de la Poste ont été satisfaites. Cette situation nous a empêchés d'avoir plus d'informations sur les initiatives en cours et celles envisagées. Aussi, l'impossibilité d'avoir à notre portée une documentation relative aux orientations stratégiques de l'entreprise et des données sur ses performances a constitué une limite à notre étude.

Enfin, ce travail a élargi notre vision des postes. En effet, il nous incite à nous interroger sur leurs missions et organisations. Cette perspective permettra à travers des recherches ultérieures d'élucider la question de la nécessité d'attribuer aux postes de nouvelles orientations afin de renforcer leurs dimensions économique et sociale.

## Références bibliographiques

### *Ouvrages généraux*

- DE LA MAISONNEUVE É., *Précis de stratégie*. Dunod. ISBN 978-2-10-053585-9. Paris, 2008.
- Desreumaux A., Lecocq X., Warnier V, *Stratégie, Synthèse de cours & exercices corrigés*. Editions Pearson Education, Collection Synthex. Paris 2006.
- Fivet G., *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*. InterEditions. Paris. 1992.
- Muhammad YUNUS, Alan JOLIS, *Vers un monde sans pauvreté : l'autobiographie du "banquier des pauvres"*. JC Lattès. 1997.
- Robert BRUNET, Robert FERRAS et Hervé THERY, *les mots de la Géographies*, 1992.

### *Articles et Rapport Scientifiques*

- BECK T., DE LA TORRE A. - *The Basic Analytics of Access to Financial Services, Financial Markets, Institutions and Instruments* - Vol. 16. N°2. Mai 2017.
- BOUQUET B., - *L'inclusion : approche socio-sémantique* - Vie sociale. Vol 11. N° 3. 2015. pp. 15-25.
- COLIN A. - *L'inclusion Financière : Aider les exclus ou servir les financiers* - Revue Tiers Monde. 2016/1 N° 225. ISBN 9782200930738.
- CREUSOT A., POURSAT C. - *Pour une meilleure inclusion financière : renforcer les institutions intermédiaires* - Revue Tiers Monde. 2009/1 (n° 197). p. 17-36. DOI 10.3917/rtm.197.0017
- DETRAGIACHE E., TRESSEL T., GUPTA P., - *Foreign Banks in Poor Countries : Theory and Evidence* -Journal of Finance. Vol. 63. N° 5. pp. 2123-2160. 2008.
- Djamchid ASSADI, Anaïs CUDI - *Le potentiel d'inclusion financière du "Mobile Banking". Une étude exploratoire* - Management & Avenir. 2011/6 (n° 46). pp 227-243. DOI 10.3917/mav.046.0227.
- FLEURBAEY M., HERPIN N., MARTINEZ M., VERGER D. - *Mesurer la pauvreté ?*. In Economie et statistique. N°308- 310. pp. 23-33. doi : <https://doi.org/10.3406/estat.1998.2588>. Octobre 1998.
- FOUILLET C., et al., - *Le microcrédit au péril du néolibéralisme et de marchands d'illusions. Manifeste pour une inclusion financière socialement responsable* - Revue du MAUSS. 2007/1 (n° 29), p. 329-350. DOI 10.3917/rdm.029.0329.
- Frédéric LEBARON, - *Chômage, Précarité, Pauvreté, quelques remarques sur la définition sociale des objectifs de politique économique* - Regards Sociologiques. N°21. 2001. pp. 67-78.
- GUERIN I. - *La microfinance et ses dérives. Emanciper, discipliner, exploiter ?* - IRD. Paris. 2015.

HAGENAARS A., DE VOS K. *The Definition and Measurement of Poverty*. Journal of Human Resources. 23(2). 1987. Pp. 211-222.

Ivan TCHOTOURIAN - *Littérature financière : une solution efficace pour la protection des personnes âgées ?* - Revue générale de droit. Vol 46. 2016. p 155-217. DOI: 10.7202/1036162ar.

Jacques Attali – *Les nouveaux visages de la microfinance en Afrique* – Association d'économie financière, Revue d'économie financière. 2014/4 N° 116. Pages 243 à 258. ISBN 9782916920733.

Kari Örtengren – *La Méthode du Cadre Logique* – Agence Suédoise de Coopération Internationale au Développement (ASDI). 2003.

LBHAWOH B., MIHR A., GIBNEY M., *Inclusion Versus Exclusion*. In The SAGE Handbook of Human Rights. SAGE Publications Ltd. London. Vol. 2. p 324-339. ISBN: 9781473909335. 2014.

LE CAPITAINE Jean-Yves - *L'inclusion n'est pas un plus d'intégration : l'exemple des jeunes sourds* – Emapn. Vo. 89. n° 89. 2013. pp 125-131. ISBN 9782749237473.

Louafi BOUZOUINA - *Concentrations spatiales des populations à faible revenu, entre polarisation et mixité Une analyse de trois grandes aires urbaines françaises* - De Boeck Supérieur. In Pensée plurielle. 2007/3. N°16. pp 59 à 72. ISSN 1376-0963. ISBN 9782-8041-5445-5.

MIALET B., MOULEVRIER P. - *Éducation bancaire : l'émergence d'un espace Financiarisé et privatisé d'encadrement des pauvres* - Revue Tiers Monde. 2016/1 N°225. pp 155-178. ISBN 9782200930738. 2016.

Morvant-Roux Solène et al. – *Politiques d'inclusion financière, microfinance et financement de l'agriculture. Les cas de l'Inde et du Mexique, Mondes en développement*. 2010/3 n° 151, p. 9-24. DOI : 10.3917/med.151.0009

Pascal WELE et Marc LABI - *Efficacité des programmes publics en microfinance et inclusion financière : L'exemple du Bénin* - Revue Tiers Monde. 2016/1 N° 225, pages 77 à 99, 2016.

Patrick GUILLAUMONT - *La vulnérabilité macroéconomique des pays à faible revenu et les réponses de l'aide* - De Boeck Supérieur. In Revue d'économie du développement. 2006/4 Vol. 14. pages 21 à 77.

Pierre JACQUET, Jean-Paul POLLIN - *Systèmes financiers et croissance* - Revue d'économie financière. 2012/2. N° 106. p. 77-110. DOI 10.3917/ecofi.106.0077

*Poverty and Livelihoods : Whose Reality Counts ?* The Institute of Development Studies. Sussex University. UK. 1995.

Samuel GUERINEAU, Luc JACOLIN - *L'inclusion financière en Afrique subsaharienne : faits stylisés et déterminants* - Revue d'économie financière. 2014/4. N° 116. p. 57-80.

SCHECTER, S. & PAQUET, B. - *Inclusion et exclusion à l'aune de la sociologie luhmannienne : L'exemple de la pauvreté au Canada* - Sociologie et sociétés. 32(2), 212–233. <https://doi.org/10.7202/001687ar>

Serge EBERSOLD - *Autour du mot « Inclusion »* - Recherche et Formation. N° 61. 2009. Pages 71-83.

Stéfan LOLLIVIER - *La pauvreté : définitions et mesures* - La Découverte. In Regards croisés sur l'économie. 2008/2. N° 4. Pp 21 à 29. ISSN 1956-7413, ISBN 9782707156273.

*Thèses et Mémoires*

Fabienne PINOS. *Inclusion financière et populations précarisées : effets des business models des services financiers en France*. Thèse en Sciences Économiques. Université de Bordeaux. Mars 2015.

Logbé Carine Justine Madeleine MOBIO. *Femmes et gouvernance locale : de l'expérience québécoise à la proposition de stratégies dans les instances décisionnelles des collectivités territoriales en Côte d'Ivoire*. Mémoire de master en Gouvernance et Management Public. Université Senghor. 2011.

*Rapports officiels, Politiques, Plans*

AFD. *Stratégie Systèmes Financiers 2018-2022*. #MondeEnCommun. 2018.

AFI. *Mesurer l'inclusion financière : les indicateurs fondamentaux de l'inclusion financière*. Groupe de Travail sur les Données de l'Inclusion Financière de l'AFI. 2011.

AFI. *Rapport d'enquête sur les politiques d'inclusion financière dans les pays en développement*. 2010.

AFI. *Rapport d'étape 2012 sur la mise en œuvre de la Déclaration de Maya*. 2012.

Alexandre Berthaud. *Italie : Facteurs clés de succès pour la modernisation des services financiers postaux (mobile-banking)*. UPU. Décembre 2014.

Alexandre Berthaud. *Maroc : Facteurs clés de succès pour la création d'une banque postale*. Etude de cas n°2. UPU. Février 2013.

ANSD. *Pauvreté et conditions de vie des ménages*. 2015.

ANSD. *Rapport définitif Enquête de Suivi de la Pauvreté au Sénégal (ESPS-II)*. Mai 2013.

ANSD. *Rapport Enquête Nationale sur le Secteur de l'Informel au Sénégal (ENSIS)*. 2011.

ANSD. *Recensement Général de la Population et de l'Habitat, de l'Agriculture et de l'Élevage (RGPHAE)*. 2013.

Ansón, Berthaud, Klapper & Singer. *Financial Inclusion and the Role of the Post Office (en anglais)*. Document de travail de recherche sur les politiques. 6630. Banque Mondiale. 2013.

APSPD. *Rapport de Performance de 2009-2011 des SFD des membres de l'APSPD-SENEGAL*. Août 2014.

Banque des Règlements Internationaux. *Recommandations visant l'application des Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace à la réglementation et au contrôle des établissements acteurs de l'inclusion financière*. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. Septembre 2016.

Banque mondiale. *Améliorer les politiques publiques en faveur de l'inclusion financière dans le monde arabe*. 20 décembre 2016.

Banque Mondiale. *Amélioration de la Capacité Financière et de l'Inclusion Financière au Sénégal : Une Évaluation de la Demande*. Rapport No : ACS18885, Banque Internationale pour la Reconstruction et le développement / Banque mondiale, juin 2016.

Banque mondiale. *Rapport annuel 2014* de la Banque mondiale. Washington, DC : World Bank. doi : 10.1596/978-1-4648-0245-4. 2014.

Banque Mondiale. *The Little Data Book on Financial Inclusion*. 2018.

BCEAO. *Enjeux de l'inclusion financière dans l'UEMOA et initiatives de la BCEAO dans le domaine*. Édition 2018 de la semaine de l'inclusion financière dans l'UEMOA. Du 26 novembre au 1er décembre 2018. Dakar. Novembre 2018.

BCEAO. *Rapport Situation des Services Financiers via la Téléphonie Mobile dans l'UEMOA*. Septembre 2015.

BCEAO. *Rapport sur la situation de la pauvreté dans les pays de l'UEMOA*. 2012.

BCEAO. *Tableau de bord de l'Inclusion Financière dans l'UEMOA au titre de l'année 2017*. Novembre 2018. [www.bceao.int](http://www.bceao.int)

Better Than Cash Alliance. *Numérisation des paiements : des gisements de croissance et de développement inclusif*. Novembre 2018.

CGAP. *Une approche de l'inclusion financière sous l'angle des systèmes de marché : guide à l'attention des bailleurs de fonds*. Directives concertées. Washington, D.C. 2015.

Cull, Robert, Tilman Ehrbeck et Nina Holle. *Inclusion financière et développement : de nouvelles évaluations d'impact*. Note d'information 92. Washington : CGAP. 2014.

Deloitte Audit et Coopers Audit Maroc S.A. *Comptes consolidés d'ABB au 30 juin 2018*.

Demirgüç-Kunt, Asli, Leora Klapper, Dorothe Singer, Saniya Ansar, et Jake Hess, *Base de données Global Findex 2017 : Mesurer l'inclusion financière et la révolution technico-financière*. La Banque mondiale. Washington DC.

DRS-SFD. *Rapport Enquête sur la Situation de Référence de l'Inclusion Financière au Sénégal (ESRIF)*. 2017.

EHRBECK T., PICKENS M. et TARAZI M. *Ecosystèmes financiers inclusifs : le rôle des Etats aujourd'hui*. Note Focus N°76. Washington, D.C. CGAP. Février 2012.

European Investment Bank. *Banking in Africa : Delivering on Financial Inclusion, Supporting Financial Stability*. Octobre 2018.

FAO and IRAM. *Rapport final de l'évaluation qualitative et prospective du PNBSF, Perspectives pour renforcer la résilience et les moyens de subsistance des ménages ruraux*. Études de cas : régions de Fatick et Tambacounda. 2017.

FIDA. *Etude comparative sur l'utilisation des bureaux de poste ruraux pour les transferts de fonds en Afrique*. 2017.

FIDA. *Etude de référence sur l'utilisation des bureaux de poste ruraux pour les transferts de fonds en Afrique*. 2015.

FIDA. *Transferts d'argent et inclusion financière*. Septembre 2015.

FMI. *Financial Inclusion: Can It Meet Multiple Macroeconomic Goals?*. Note de synthèse du Fonds Monétaire International. Septembre 2015

FMI. *Sixième revue de l'accord au titre de l'instrument de soutien à la politique économique – communiqué de presse; rapport des services du FMI et déclaration de l'administrateur pour le Sénégal*. Août 2018.

Geraldine O'KEEFFE - *Trois tendances des Fintech pour l'inclusion financière en Afrique Subsaharienne* - juin 2018. <http://www.findevgateway.org/fr/blog/2018/jun/trois-tendances-des-fintech-pour-linclusion-financi%C3%A8re-en-afrique-subsaharienne>. Consulté le 10/01/2018 à 21h25

Groupe Barid Al Maghrib. *Rapport d'activités 2010*.

Guilherme SUEDEKUM, Alexandre BERTHAUD. *La poste et l'inclusion financière à travers la téléphonie mobile*. Etude de cas no 5 Tunisie. UPU. Juillet 2014.

Guilherme SUEDEKUM. *Faire progresser l'inclusion financière en donnant accès à l'assurance: le rôle des réseaux postaux*. UPU et OIT. Note extraite du Paper n°44 et accessible à l'adresse : <http://www.ilo.org/impactinsurance>.

Hans BOON, Mauro MARTINI, Pedro De VASCONCELOS, Livia SHALLON. *Initiative relative aux services financiers postaux en Afrique : La success story de l'offre de transferts d'argent aux bureaux de poste en Afrique*. FIDA. 2018.

ISERN J., de KOKER L. *Normes LAB/CFT : Améliorer l'inclusion et l'intégrité financières*. Focus Note n° 56. Washington, D.C. CGAP. 2009.

Kate LAUER et Timothy LYMAN. *L'inclusion financière numérique : enjeux pour les clients et les organismes de réglementation, de contrôle et de normalisation*. CGAP. Février. 2015.

Michael F. Forster. *Les effets des transferts nets sur les bas revenus dans le cas des familles non composées de personnes âgées*. Revue économique de l'OCDE. N°22. 1994.

Naoyuki Yoshino, José Ansón, and Matthias Helble. *Postal Savings - Reaching Everyone in Asia*. Asian Development Bank Institute. 2018.

Nils Clotteau, Bsrat Measho. *Panorama mondial de l'inclusion financière postale*. UPU. 2016.

OQSF. *Rapport d'activités de l'Observatoire de la Qualité des Services Financiers*. 2016.

OQSF. *Rapport d'analyse des résultats de l'Enquête de Satisfaction auprès des Usagers des Services Financiers de la Poste (ESUPOSTE DEC. 2011)*. Février 2013.

OQSF. *Rapport d'analyse des résultats de l'Enquête Nationale auprès des Populations non Bancarisées (ENPNB – 2011)*. OQSF. Décembre 2012.

Oya Pinar Ardic, Kathryn Imboden et Alexia Latortue. *Financial Access 2012 Vers un état des lieux plus précis*. Forum Accès au financement. CGAP et Société financière internationale. N°6, juin 2013.

Peter MCCONAGHY. *Inclusion Financière pour catalyser le développement économique dans la région MENA*. Banque Mondiale. 2015.

Plan Sénégal Emergent. 2014.

PNUD. *Rapport sur le développement humain*. 2014.

Raksha VASUDEVAN, Estelle LAHAYE, Corinne RIQUET, Thierno SECK - *Évaluation du marché des services financiers numériques dans l'UEMOA* - CGAP, juillet 2016.

The SEEP Network. *Un écosystème pour une finance responsable*. Conférence Internationale sur la Finance Responsable et Inclusive. 21 et 22 mars 2018. Kigali, Rwanda.

Tilman EHRBECK, et al. *Écosystèmes financiers inclusifs : le rôle des États aujourd'hui*. CGAP. 2012.

UNCDF. *Cadre stratégique 2018-2021*.

UPU et UIT. *Glossaire des services financiers numériques*. 2017.

World Bank. *Global Financial Development Report 2014 : Financial Inclusion*. Washington, DC. 2014.

World Bank. *The World Bank Annual Report 2013*. Washington, DC. Doi : 10.1596/978-0-8213-9940-8. 2013.

Xavier Reille. *Essor, crise et redressement du secteur de la microfinance au Maroc*. CGAP 2009.

#### *Textes juridiques*

BCEAO. *Instruction N°004-06-2014 du 25 juin 2014 précisant les services bancaires offerts gratuitement par les établissements de crédit de l'Union Monétaire Ouest Africaine*.

BCEAO. *Instruction n°008-05-2015 régissant les conditions et modalités d'exercice des activités des émetteurs de monnaie électronique dans les états membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA)*.

BCEAO. *Recueil des textes légaux et réglementaires régissant les Systèmes Financiers Décentralisés de l'UMOA*. Décembre 2011.

Guide du banquier de l'UMOA.

Loi-cadre portant réglementation bancaire de la BCEAO.

#### *Sources diverses non publiées (colloques, conférences, note de cours...)*

BCEAO. *Documents de travail de l'Édition 2018 de la Semaine de l'Inclusion Financière dans l'UEMOA*. Du 26 novembre au 1er décembre 2018. Dakar. Novembre 2018. [www.bceao.int](http://www.bceao.int)

UPU. *Un tournant pour le secteur postal*. Compte rendu Colloque international sur l'inclusion financière au service du développement. Genève. 24 et 25 octobre 2013.

WSBI. *Inclusion financière : comment y parvenir ?* Opinions et propositions de WSBI. Octobre 2010.

#### *Sitographie/ Webographie*

<http://www.gpfi.org/>

<http://www.gpfi.org/about-gpfi>

<https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SI.POV.NAHC?end=2011&locations=SN&start=2011&view=bar>

<https://gateway.academy/tsp>

<https://www.ada-microfinance.org/fr>

<https://www.afi-global.org/maya-declaration>

<https://www.albaridbank.ma>

<https://www.ansd.sn>

<https://www.banquemondiale.org/fr/topic/financialinclusion/overview#4>

<https://www.bceao.int>

[https://www.bis.org/press/p160927\\_fr.htm](https://www.bis.org/press/p160927_fr.htm)

<https://www.cairn.info>

<https://www.cgap.org>

<https://www.findevgateway.org>

<https://www.imf.org>

<https://www.laposte.sn>

<https://www.population.net/palmares/idh/#Sénégal>

<https://www.postecash.sn>

<https://www.unCDF.org>

<https://www.undp.org>

<https://www.unsgsa.org/about/financial-inclusion>

<http://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2015/04/17/world-bank-group-coalition-partners-make-commitments-accelerate-universal-financial-access>

<http://www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2016/12/20/improving-the-policy-environment-for-financial-inclusion-in-the-arab-world>. Consulté le 12 janvier 2018.

*Ouvrages et supports de cours sur la méthodologie de recherche*

DIALLO Thierno. *Méthodes de recherche et d'intervention*. Administration-Gestion. Université Senghor à Alexandrie. 2018

DRAME Alioune. 2017. *Conceptualisation du projet professionnel : Stage et mémoire*. Administration- Gestion, Université Senghor à Alexandrie.

DRAMÉ Alioune. *Rappels méthodologiques du mémoire de master*. Administration-Gestion, Université Senghor à Alexandrie. 2018.

KALIKA Michel. *Le mémoire de master*. Dunod. Paris. 2016. ISBN 978-2-10-074614-9

UNIVERSITE SENGHOR. *Modèle et guide rédaction mémoire*.

## Liste des illustrations

Figure 1	Répartition du nombre de points d'accès par type d'institutions financières classiques y compris les EME (Source : DRS-SFD, 2017).....	10
Figure 2	Taux d'accès à un compte dans une institution financière selon le sexe et le milieu de résidence (Source : DRS-SFD, 2017).....	11
Figure 3	Schéma de l'écosystème des acteurs de l'inclusion financière au Sénégal (Mamadou SOW, 2019) .....	14
Figure 4	Modèle théorique du développement de l'inclusion financière (Mamadou SOW, 2019) 30	
Figure 5	Variables de l'étude (Mamadou SOW, 2019) .....	32
Figure 6	Démarche de recherche (Schéma inspiré des notes de cours de méthodologie de recherche).....	33
Figure 7	Modèle de référence de l'inclusion financière des populations à faible revenu (Mamadou SOW, 2019). .....	42
Figure 8	Hub services financiers inclusifs (Inspiré du concept « supermarché » des services financiers, FIDA, 2018). Source : Mamadou SOW, 2019.....	55
Figure 9	Planification initiale du projet d'Autonomisation Bénéficiaires de BSF (Source : Mamadou SOW, 2019).....	62
Figure 10	Budget du projet d'Autonomisation des Bénéficiaires de BSF (Source : Mamadou SOW, 2019) .....	63
Figure 11	Répartition des points d'accès par région (Source : DRS-SFD, 2017) .....	xiv
Figure 12	Pourcentage de la population adulte ayant un compte dans une institution formelle par région (Source : DRS-SFD, 2017) .....	xiv
Figure 13	Niveau de connaissance des institutions financières (Source : DRS-SFD, 2017) .xiv	
Figure 14	Niveau de connaissance des services financiers par sexe (Source : DRS-SFD, 2017) xv	
Figure 15	Niveau de connaissance des services financiers par niveau d'instruction (Source : DRS-SFD, 2017).....	xv
Figure 16	Niveau de connaissance des services financiers par tranches d'âge (Source : DRS-SFD, 2017) .....	xv
Figure 17	Distance aux principaux points d'accès aux services financiers (Source : DRS-SFD, 2017) xvi	
Figure 18	Distance aux principaux points d'accès aux services financiers selon le milieu de résidence (Source : DRS-SFD, 2017).....	xvi
Figure 19	Moyen de transport utilisé pour se rendre auprès du point d'accès le plus proche (Source : DRS-SFD, 2017) .....	xvi
Figure 20	Temps mis par les populations pour se rendre au point d'accès le plus proche (Source : DRS-SFD, 2017) .....	xvii

Figure 21	Motifs d’ouverture d’un compte dans une institution financière (Source : DRS-SFD, 2017) .....	xvii
Figure 22	Taux d’accès combiné aux services financiers - IF et monnaie électronique (Source : DRS-SFD, 2017) .....	xviii
Figure 23	Propension à épargner en fonction du niveau de revenu (Source : DRS-SFD, 2017)	xviii
Figure 24	Principaux motifs d’épargne (Source : DRS-SFD, 2017) .....	xviii
Figure 25	Obstacles à la constitution de l’épargne par les ménages au niveau des IF (Source : DRS-SFD, 2017) .....	xix
Figure 26	Moyens utilisés par la population pour épargner (Source : DRS-SFD, 2017) .....	xix
Figure 27	Objet des crédits obtenus (Source : DRS-SFD, 2017) .....	xix
Figure 28	Principales raisons empêchant les ménages de demander un crédit (Source : DRS-SFD, 2017).....	xx
Figure 29	Pourcentage de répondants ayant effectué un transfert de fonds au cours des 12 derniers mois (Source : DRS-SFD, 2017) .....	xx
Figure 30	Points de services utilisés pour le transfert d’argent (Source : DRS-SFD, 2017) ..	xx
Figure 31	Pourcentage des individus ayant effectué un transfert d’argent selon la région au cours des 12 derniers mois (Source : DRS-SFD, 2017) .....	xxi
Figure 32	Organigramme d’ABB (Source <a href="https://www.albaridbank.ma">https://www.albaridbank.ma</a> ) .....	xxiii
Figure 33	Situation géographique et découpage administratif de la république du Sénégal (Source ANSD, 2013). .....	xxvii

## Liste des tableaux

Tableau 1	Profil des personnes interviewées et services dont elles sont issues.....	35
Tableau 2	Analyse SWOT : Poste et inclusion financière au Sénégal .....	43
Tableau 3	Analyse des parties prenantes au projet .....	59
Tableau 4	Matrice des risques .....	60
Tableau 5	Nombre d’agences moyen par institution (hors EME).....	xxi
Tableau 6	Programme d’activités du stage.....	xxii
Tableau 7	Guide d’entretien stage ABB .....	xxiv
Tableau 8	Description des activités du projet .....	xxv
Tableau 9	Activités, durées et liens de dépendance .....	xxv
Tableau 10	Affectation ressources humaines et coûts fixes théoriques.....	xxvi
Tableau 11	Coût des ressources humaines.....	xxvi
Tableau 12	Affectation des ressources matérielles.....	xxvi

## Liste des annexes

Annexe 1 : Etat des lieux de l'inclusion financière au Sénégal-----	xiv
Annexe 2 : Programme de stage à ABB -----	xxii
Annexe 3 : Organigramme d'ABB-----	xxiii
Annexe 4 : Guide entretien -----	xxiv
Annexe 5 : Informations sur le projet d'Autonomisation des Bénéficiaires de BSF -----	xxv
Annexe 6 : Situation géographique et découpage administratif de la république du Sénégal -----	xxvii

### Annexe 1 : Etat des lieux de l'inclusion financière au Sénégal

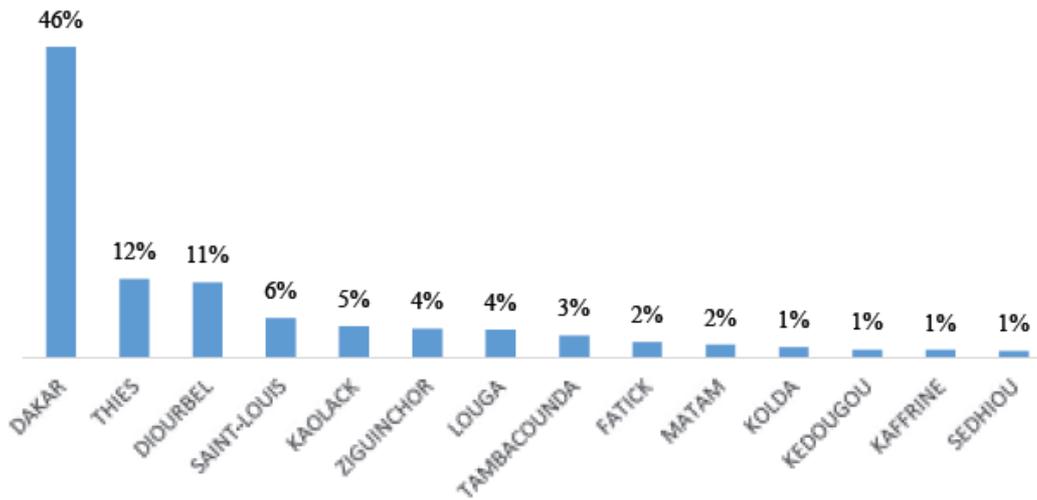


Figure 11 Répartition des points d'accès par région (Source : DRS-SFD, 2017)

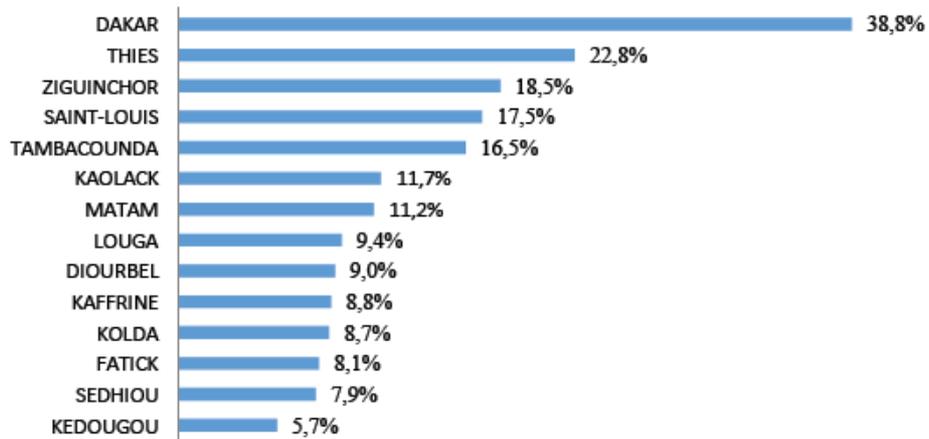


Figure 12 Pourcentage de la population adulte ayant un compte dans une institution formelle par région (Source : DRS-SFD, 2017)

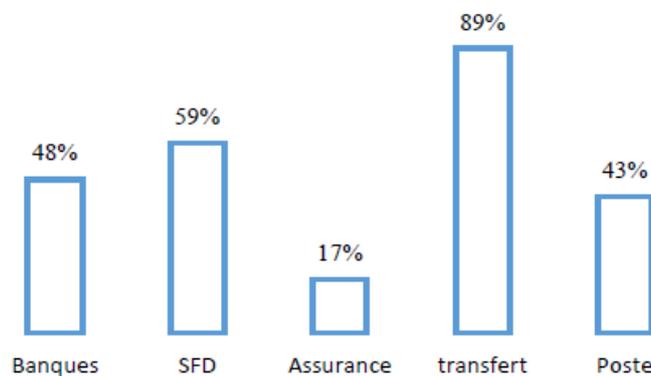


Figure 13 Niveau de connaissance des institutions financières (Source : DRS-SFD, 2017)

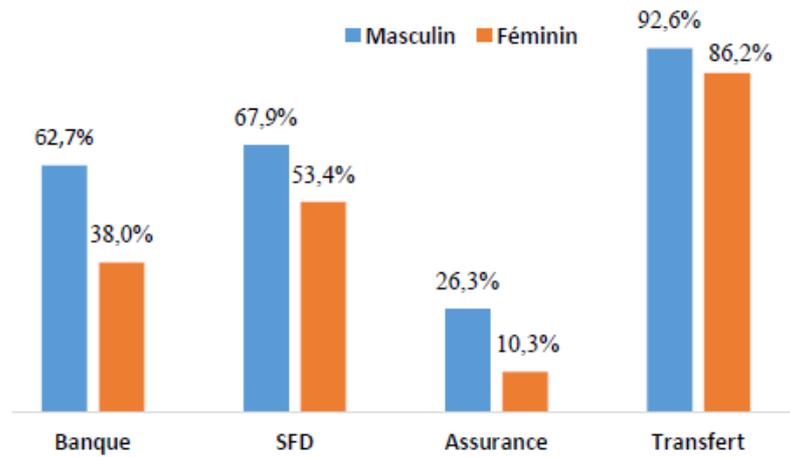


Figure 14 Niveau de connaissance des services financiers par sexe (Source : DRS-SFD, 2017)

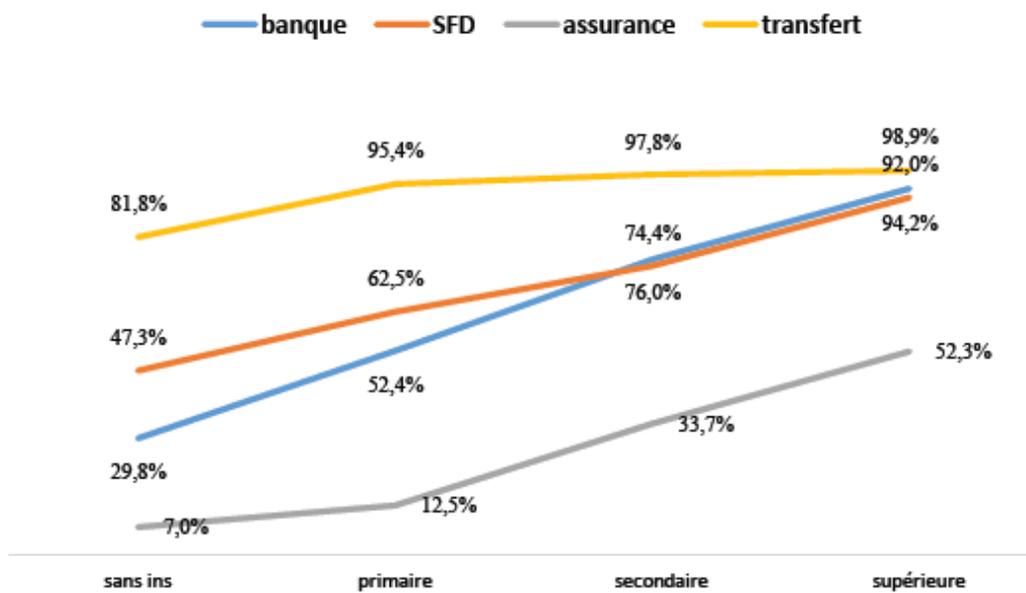


Figure 15 Niveau de connaissance des services financiers par niveau d'instruction (Source : DRS-SFD, 2017)

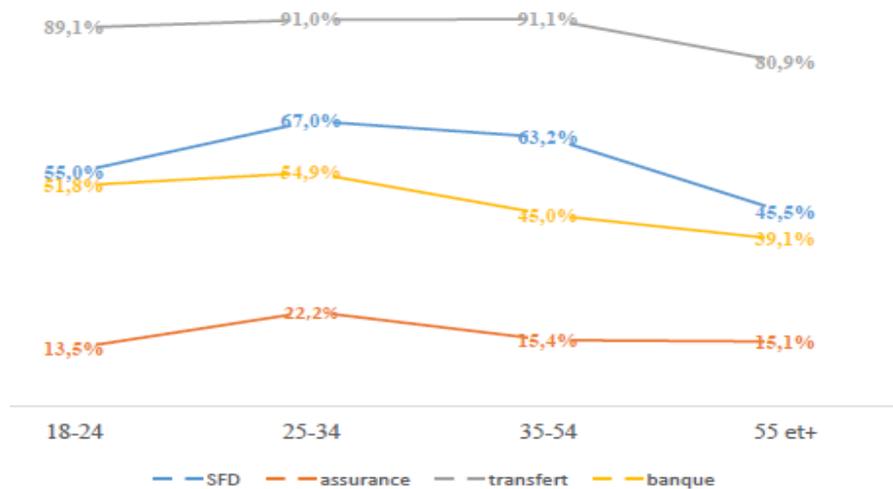


Figure 16 Niveau de connaissance des services financiers par tranches d'âge (Source : DRS-SFD, 2017)

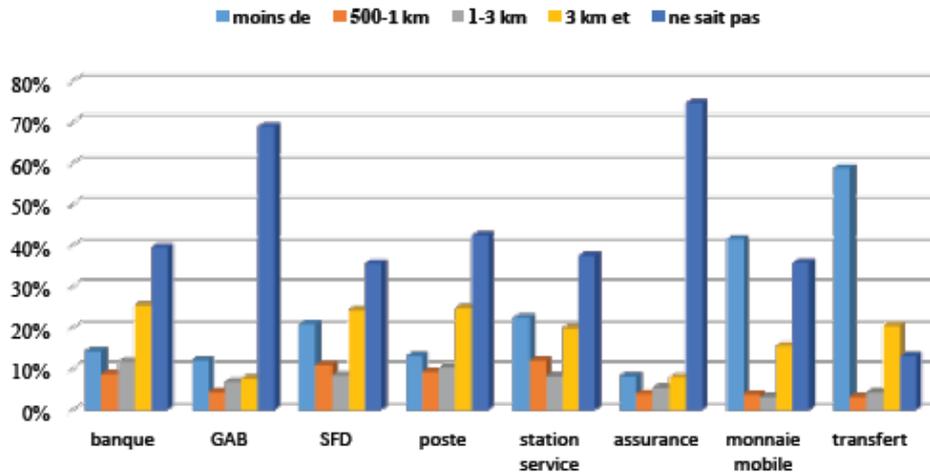


Figure 17 Distance aux principaux points d'accès aux services financiers (Source : DRS-SFD, 2017)

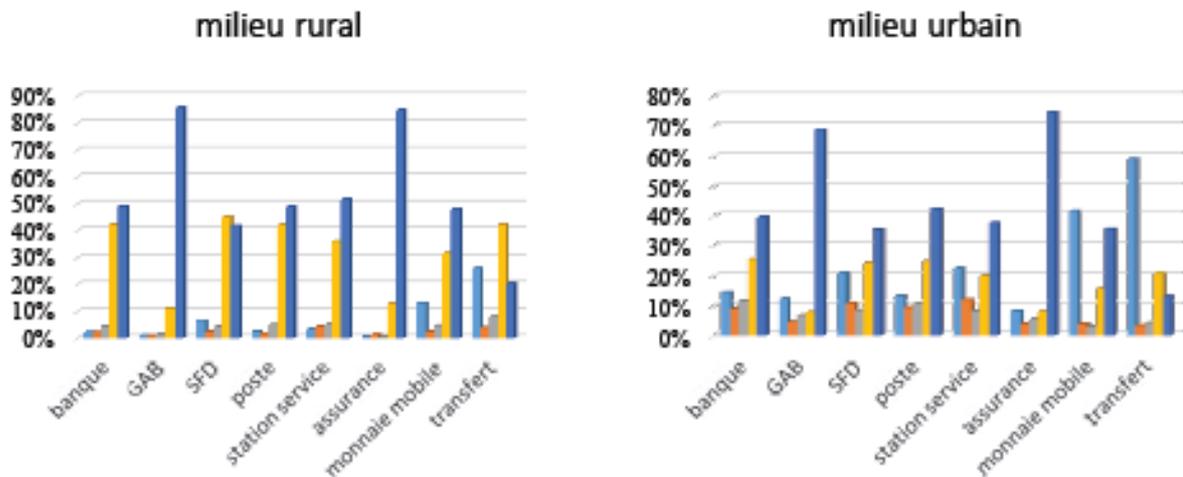


Figure 18 Distance aux principaux points d'accès aux services financiers selon le milieu de résidence (Source : DRS-SFD, 2017)

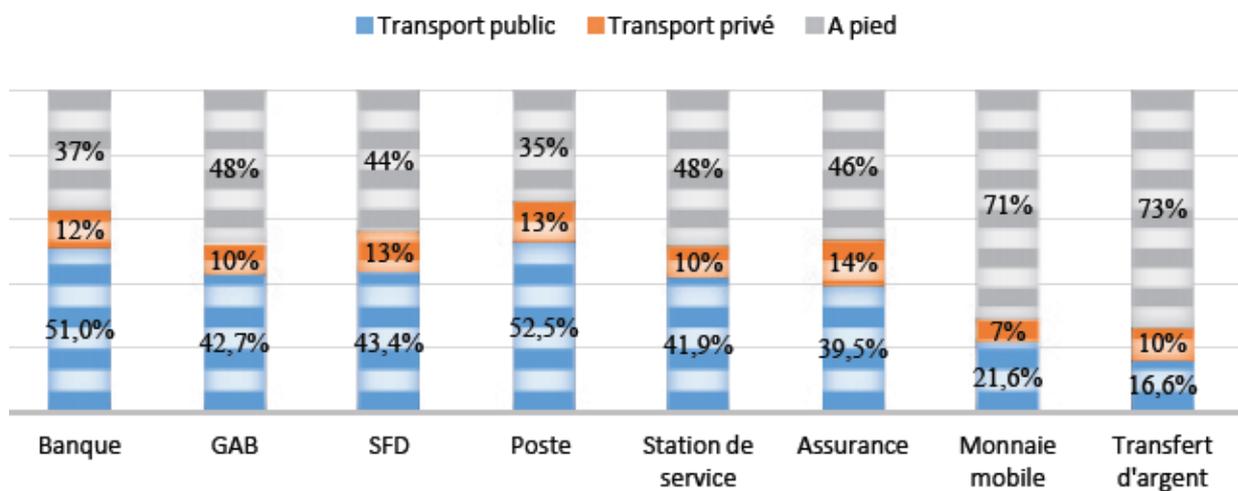


Figure 19 Moyen de transport utilisé pour se rendre auprès du point d'accès le plus proche (Source : DRS-SFD, 2017)

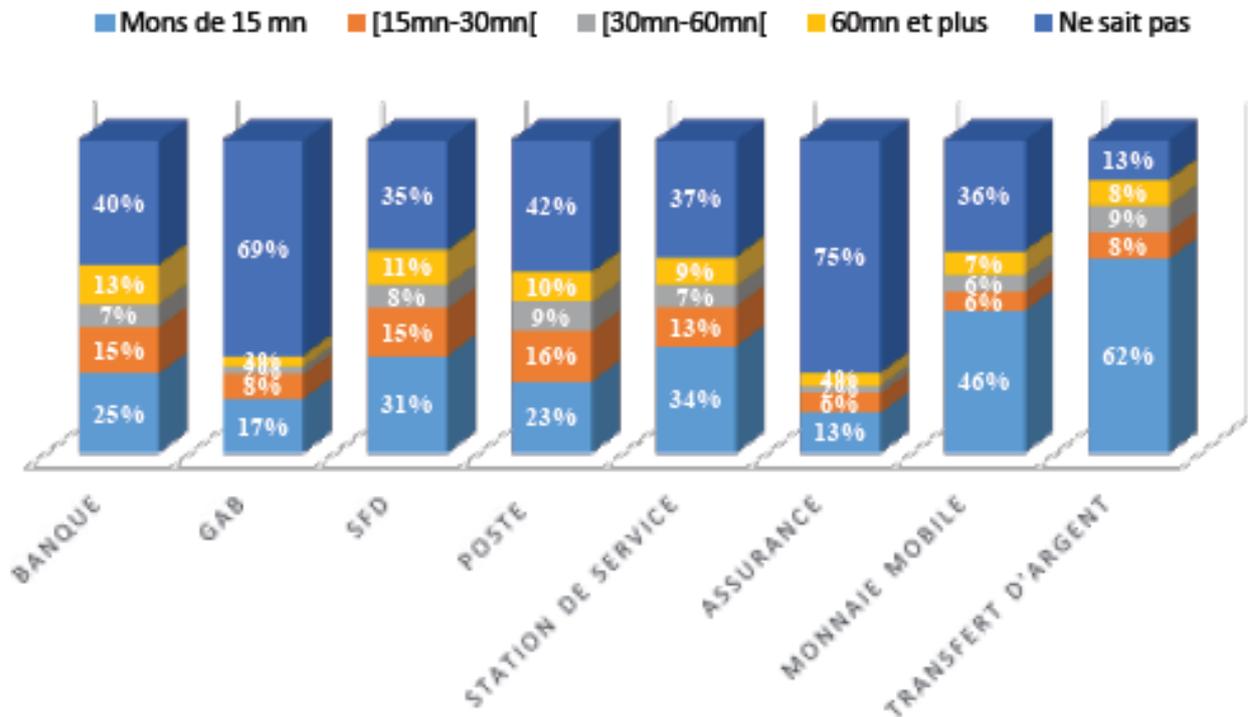


Figure 20 Temps mis par les populations pour se rendre au point d'accès le plus proche (Source : DRS-SFD, 2017)

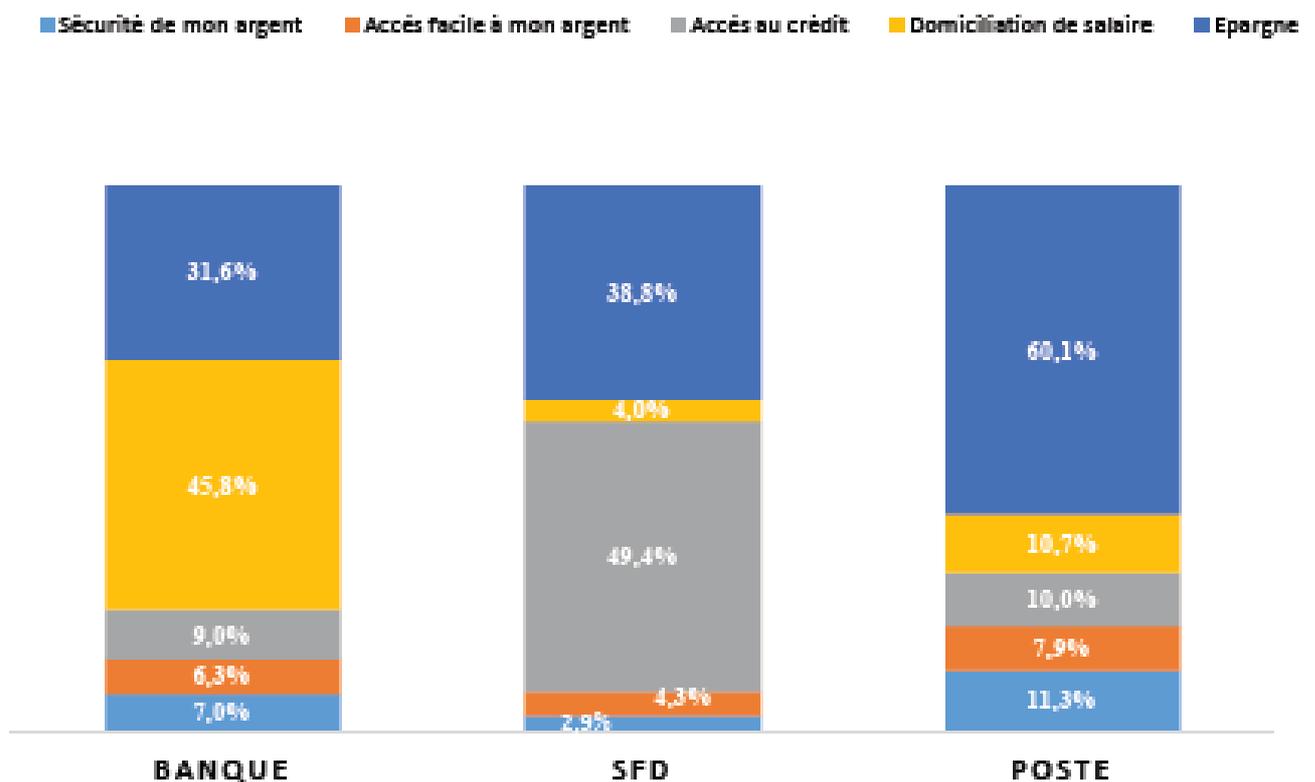


Figure 21 Motifs d'ouverture d'un compte dans une institution financière (Source : DRS-SFD, 2017)

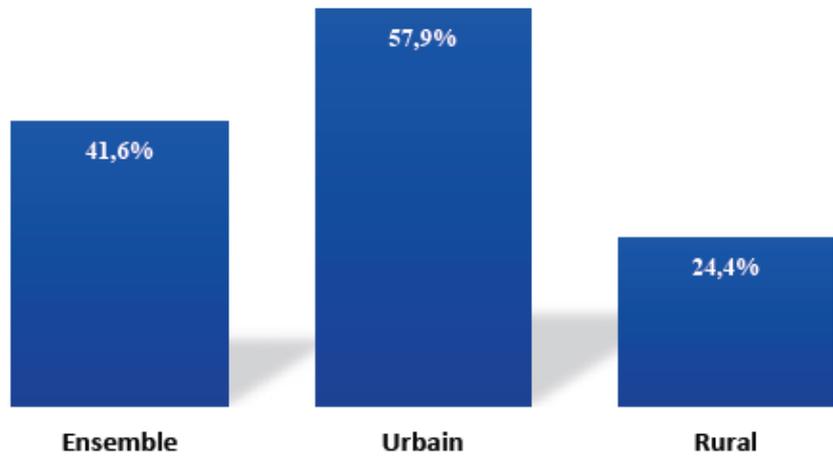


Figure 22 Taux d'accès combiné aux services financiers - IF et monnaie électronique (Source : DRS-SFD, 2017)

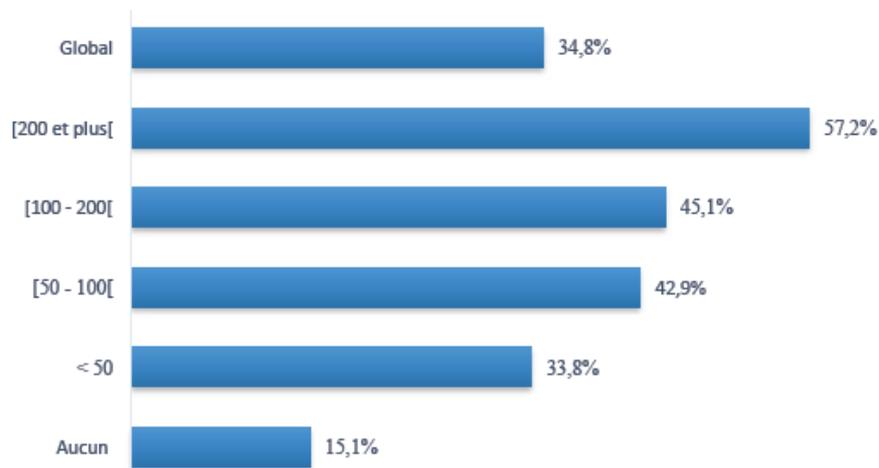


Figure 23 Propension à épargner en fonction du niveau de revenu (Source : DRS-SFD, 2017)

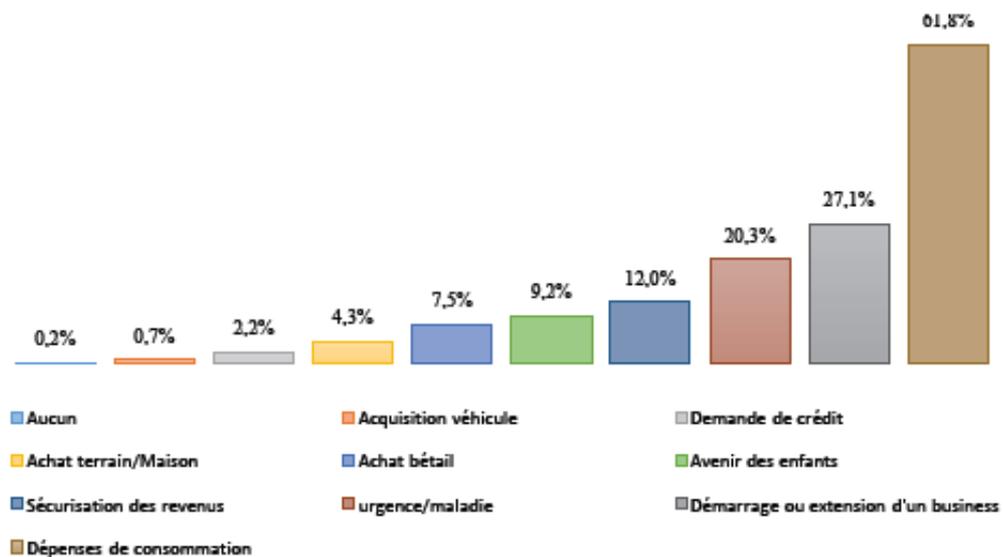


Figure 24 Principaux motifs d'épargne (Source : DRS-SFD, 2017)

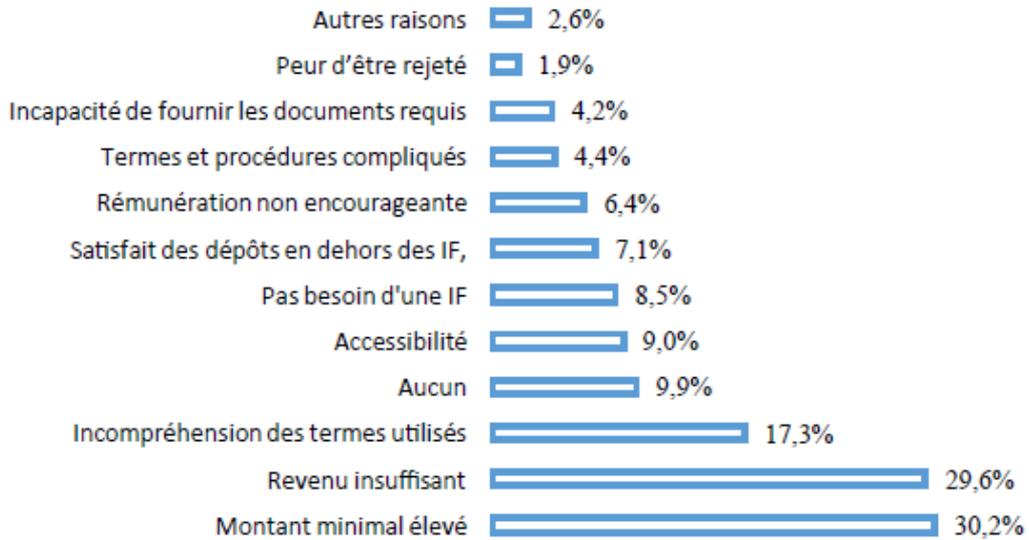


Figure 25 Obstacles à la constitution de l'épargne par les ménages au niveau des IF (Source : DRS-SFD, 2017)

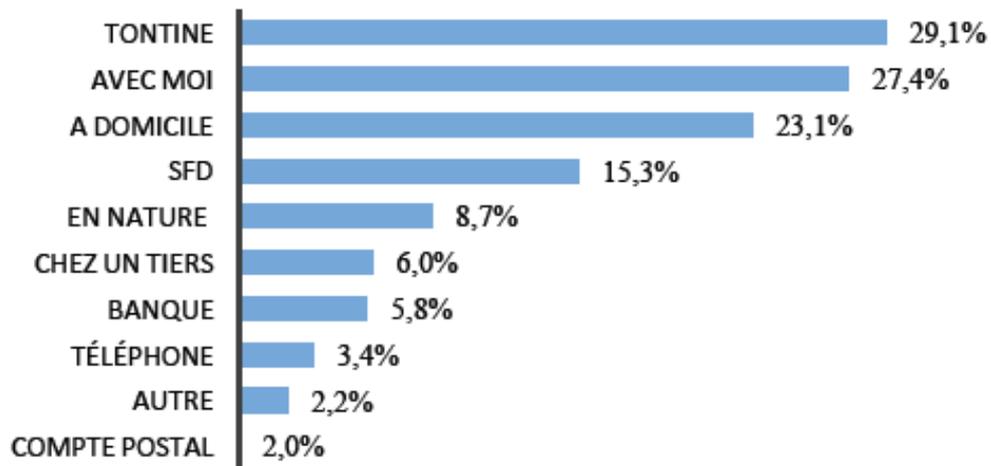


Figure 26 Moyens utilisés par la population pour épargner (Source : DRS-SFD, 2017)

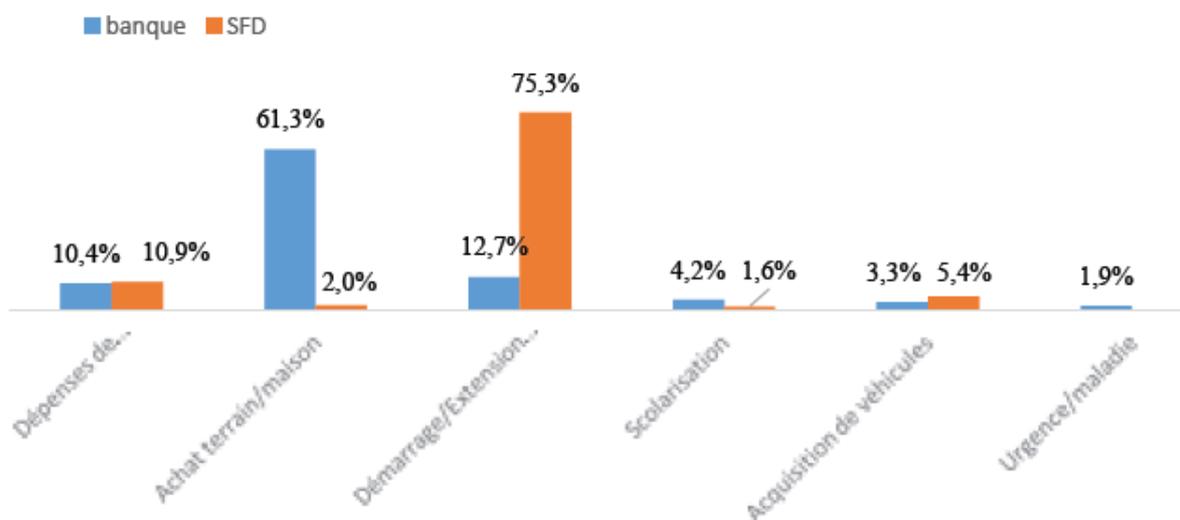


Figure 27 Objet des crédits obtenus (Source : DRS-SFD, 2017)

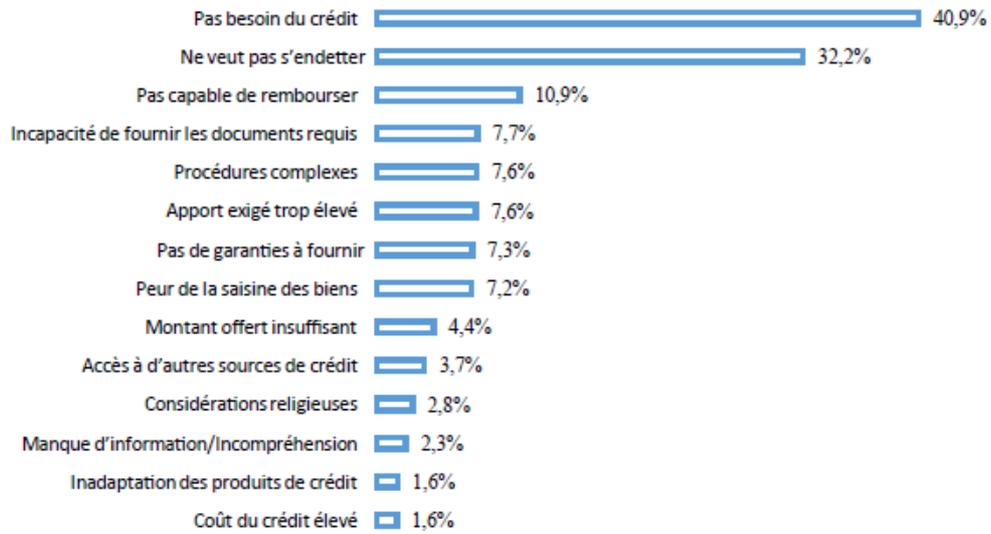


Figure 28 Principales raisons empêchant les ménages de demander un crédit (Source : DRS-SFD, 2017)

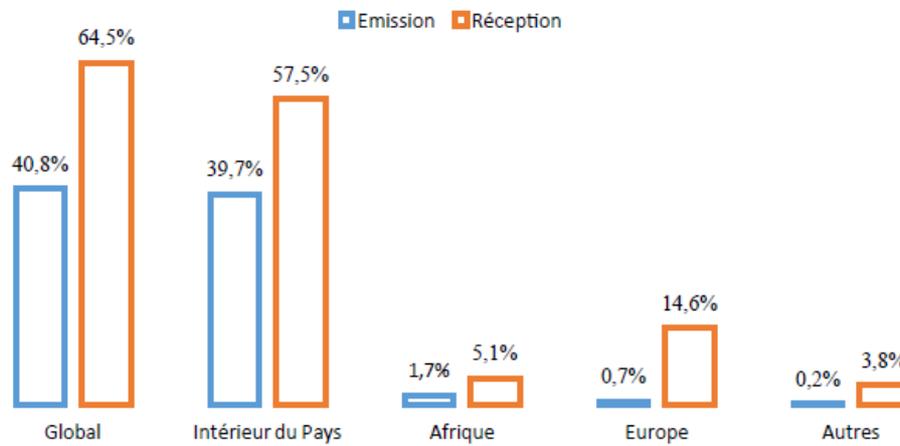


Figure 29 Pourcentage de répondants ayant effectué un transfert de fonds au cours des 12 derniers mois (Source : DRS-SFD, 2017)

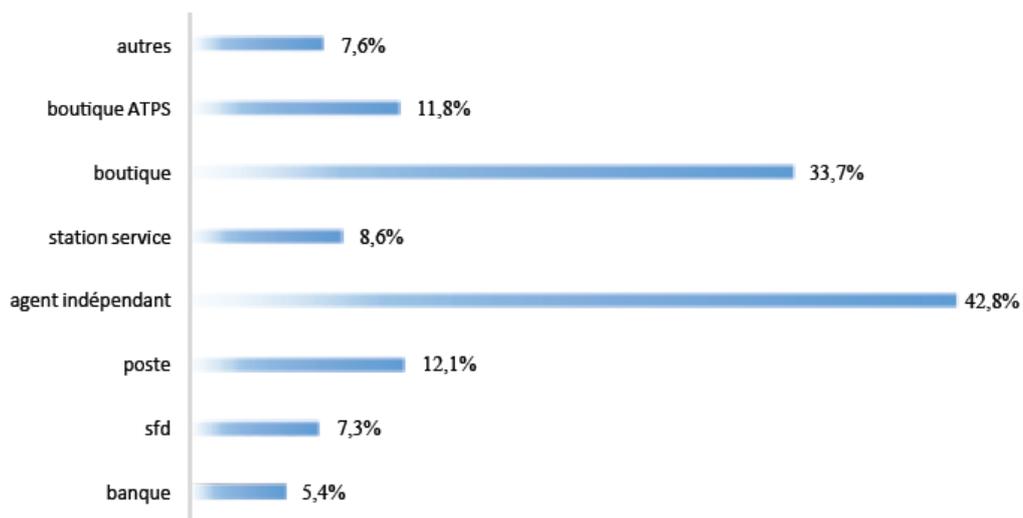


Figure 30 Points de services utilisés pour le transfert d'argent (Source : DRS-SFD, 2017)

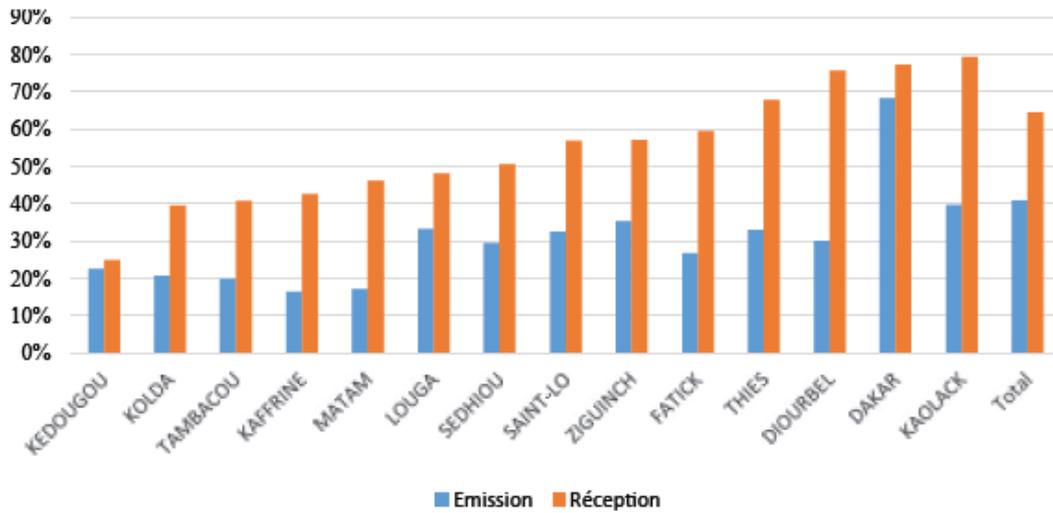


Figure 31 Pourcentage des individus ayant effectué un transfert d’argent selon la région au cours des 12 derniers mois (Source : DRS-SFD, 2017)

Tableau 5 Nombre d’agences moyen par institution (hors EME)

Institution financière	Nombre	Nombre total de point d’accès	Nombre moyen de point d’accès par institution
Banques et Ets Financiers	27	616	22,81
SFD	387	873	2,26
Assurance	29	210	7,24
Poste	1	213	213

Source : Mamadou SOW, 2019 (Représentation effectuée à partir des données de l’ESRIF 2017)

**Annexe 2 : Programme de stage à ABB**

Tableau 6 Programme d'activités du stage

Activités	Services	Contacts
Présentation institutionnelle d'Al Barid Bank (vision, mission), Prise de connaissance des éléments globaux relatifs à l'inclusion financière (objectifs, enjeux, défis), Structuration du projet de mémoire et du projet professionnel.	Direction Coopération Internationale	Mme HAZZAZ Zakia, directrice Coopération Internationale, Mme ENNASIH Imane, chef de service
Présentation de l'orientation stratégique de la banque, Prise de connaissance du plan d'actions stratégique quinquennal, Présentation du Data Mining (forage de données) et exercice à partir du logiciel de traitement de données SAS, Présentation de la stratégie de veille concurrentielle, Prise en main des logiciels R et Python.	Direction de la Stratégie et de l'innovation	M. AOUADI Tarik, Chef Division Stratégie, Mme BOUTALEB LAËLJ Meryem, Chef de Service Études et Innovation
Présentation de l'organigramme d'Al Barid Bank, Présentation des missions de la direction, Prise de connaissance de la charte de gouvernance de projet, Présentation de la méthodologie de gestion de projet, Présentation des projets phares en cours.	Direction Organisation et Assistance à Maîtrise d'ouvrage	M. ESSOUNAINI Hicham, Directeur Organisation et AMOA, M. ELMOUHANDISSE, Chef Division Organisation, Mme. JERMOUNI Nawal, Chef Division PMO
Prise de connaissance des partenariats noués dans le cadre de la politique d'inclusion financière, Présentation de la stratégie commerciale, Prise en main du logiciel SAP Business Object pour le suivi des indicateurs de performance, Consultation du Book commercial, Consultation du répertoire des partenaires, Consultation recueil des conventions.	Direction Développement Commercial	M. BELHADJ Soulimane, Directeur Développement Commercial, M. BENAOUI, Chef Division Développement Commercial, M. EL FAÏSSI Mohammed, Chef Division Gestion des Institutionnels
Prise de connaissance de la mise en œuvre de la stratégie globale au niveau opérationnel, Présentation des activités de la Direction Régionale relatives à l'inclusion financière, Présentation des procédures de traitement des dossiers en matière d'avance sur salaire, de crédit consommation et de crédit immobilier.	Direction Régionale de Casablanca	Mme LAZRAC ABICHA Naoual, Directrice Régionale, Mme BAKHT Saida, Chef Service Support, Mme ZIOUANE Hasna, Chef Service RH
Prise de connaissance de l'organisation structurelle et fonctionnelle des agences, Observation des procédures et de l'exécution des diverses opérations et du système d'information notamment la plateforme Mandati, le logiciel SGCash.	Stage en Agences	M. FARIS Abderrahim, Directeur Agence ABB Casa Principal, Mme HARMOUCHI Fatima Zahra, Directrice Agence ABB Casa Bourse
Présentation de la filiale et de l'objet de sa création, Présentation du projet d'établissement de paiement, Présentation de la stratégie marketing, commerciale et d'expansion, Prise en main des procédures de rapprochement au niveau de l'entité Back-Office, Visite en agences, Analyse de l'apport des transferts d'argent dans le développement de l'inclusion financière.	Barid Cash	Mme EL KOUSSAIMI Fadwa, chef entité RH, M. CHAABI Oussama, Contrôle permanent et risque opérationnel Mme KABBAJ Jihane, entité marketing, Mme MOUHIBE EL IDRISSE Imane, entité réseau, Mme MAJDOUBI Assma, Responsable Support et Organisation, M. LATAI Kamal, entité Back-Office, M. BENYAHYA Mohamed, Agence BC Casa

		Maarif, Mme EL HISSI Salma, Agence Casa Ghandi
Prise de connaissance des méthodes de rapprochement, Présentation des méthodes de mesure et d'évaluation de l'activité, Exercice avec Microsoft Access.	Direction des Opérations et Traitement (Rabat)	Mme OUKASSOU Mouna, Chef Division Opérations Internationales et Activités Devises
Synthèse du stage, Rédaction du rapport de stage.	Direction Coopération Internationale	Mme HAZZAZ Zakia, directrice Coopération Internationale, Mme ENNASIH Imane, chef de service

**Annexe 3 : Organigramme d'ABB**

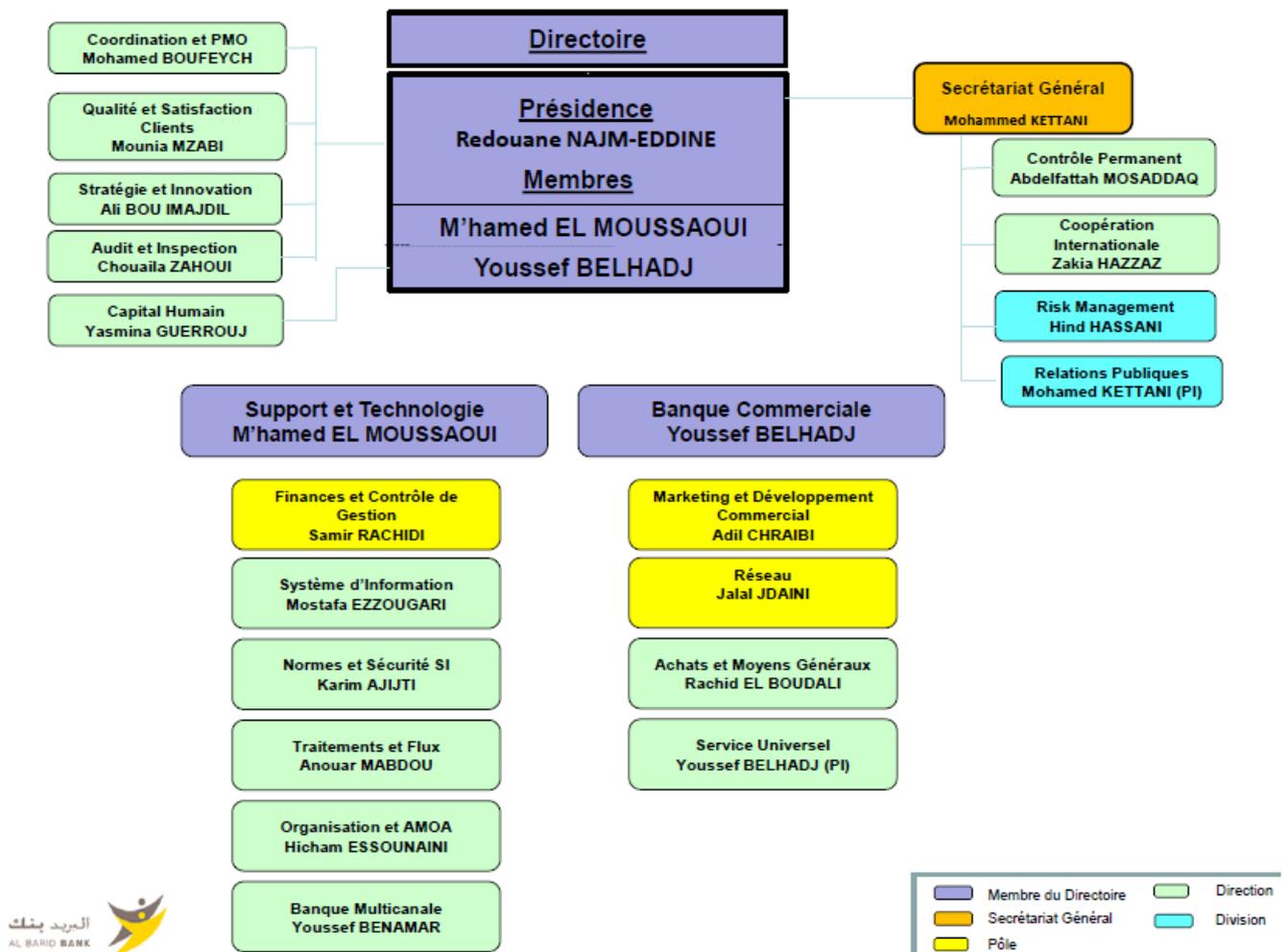


Figure 32 Organigramme d'ABB (Source <https://www.albaridbank.ma>)

**Annexe 4 : Guide entretien**

Tableau 7 Guide d’entretien stage ABB

Prénom et NOM	Fonction/Service	Contact	Date	Début	Fin
Questions	Réponses				
Quelles sont les activités de votre service ?					
Comment participez-vous à la réalisation des objectifs d’inclusion financière de la banque ?					
Comment a évolué l’organisation du service, du projet de création de la banque à maintenant ?					
Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez dans l’exécution de vos activités ?					
Comment a évolué de façon générale la banque, du projet de création à aujourd’hui ?					
Comment ont évolué les services financiers, de la période de la Poste à celle de la banque ?					
Comment appréciez-vous l’utilisation des services financiers au Maroc ?					

**Annexe 5 : Informations sur le projet d'Autonomisation des Bénéficiaires de BSF**

Tableau 8 Description des activités du projet

Activités	Description
Phase 1	Cette étape servira à identifier les zones d'action et à informer les bénéficiaires du projet et de ses objectifs. Elle servira aussi à recueillir leurs avis et à obtenir leur adhésion à l'atteinte des résultats prévus.
Phase 2	A cette étape, il s'agira d'identifier et d'évaluer les besoins en formation des bénéficiaires en rapport avec leurs domaines d'activité. Ensuite, il faudra contracter avec des prestataires pour la mise en œuvre des renforcements de capacités techniques et d'éducation financière. À la suite de ces formations, cinq femmes leaders par groupe de 100 seront identifiées pour jouer le rôle de mentors pour les autres.
Phase 3	Cette phase sera consacrée à l'identification des besoins des bénéficiaires en services financiers. Puis il s'agira pour La Poste de concevoir en conformité avec les besoins, des produits et services adaptés (package de produits financiers : compte, crédit et assurance accessibles via les outils numériques et par un réseau physique à leur portée).
Phase 4	Ce sera l'étape de la remise des moyens de production nécessaires aux activités des bénéficiaires. Cette étape devra être précédée de l'identification des équipements dont les bénéficiaires ont besoin et de leur acquisition au moyen d'un avis d'appel d'offres décrivant les spécifications.

Tableau 9 Activités, durées et liens de dépendance

N° Activité	Description	Durée (Jours)	Dépendance
	Sensibilisation des bénéficiaires		
	Réunion début activité sensibilisation	1	
1	Prospection/Identification sites et bénéficiaires	20	
2	Séances de rencontre avec les bénéficiaires	20	1
	Réunion fin activité sensibilisation	1	
	Renforcement de capacités		
	Réunion début activité renforcement capacités	1	
3	Recrutement cabinet de formation	30	2
4	Organisation formations techniques	100	3
5	Formations en éducation financière	100	3
6	Validation des rapports des prestataires	5	4 ; 5
	Réunion fin activité renforcement capacités	1	
	Conception des services financiers		
	Réunion début activité conception	1	
7	Définition des spécifications du package	5	5
8	Évaluation du package conçu par La Poste	10	7
9	Signatures conventions avec les bénéficiaires	20	8
	Réunion fin activité conception	1	
	Mise à disposition des équipements		
	Réunion début activité mise à disposition équipements	1	
10	Identification équipements productifs	20	4
11	Acquisition équipements	30	9
12	Distribution des équipements	20	11
13	Suivi régulier	Tout le projet	
14	Rédaction du rapport final	20	12
	Réunion fin activité mise à disposition équipements	1	

Tableau 10 Affectation ressources humaines et coûts fixes théoriques

N° activité	Description	Ressources humaines	Coûts Fixes théoriques (€)
1	Prospection/Identification sites et bénéficiaires	Chef projet, sociologue, chauffeur	4 000
2	Séances de rencontre avec les bénéficiaires	Chef projet, sociologue, chauffeur	3 000
3	Recrutement cabinet de formation	Chef projet, ingénieur agronome, spécialiste entrepreneuriat, assistant de direction	40 000
4	Organisation formations techniques	Cabinet	5 000
5	Formations en éducation financière	Cabinet	5 000
6	Validation des rapports des prestataires	Chef de projet	-
7	Définition des spécifications du package	Économiste, assistant direction	-
8	Évaluation du package conçu par La Poste	Chef projet, économiste	-
9	Signatures conventions avec les bénéficiaires	Chef projet, chauffeur	2 000
10	Identification équipements productifs	Ingénieur agronome, spécialiste entrepreneuriat	
11	Acquisition équipements	Chef projet, économiste, assistant direction	-
12	Distribution des équipements	Chef projet, chauffeur	-
13	Suivi régulier	Chef projet	-
14	Rédaction du rapport final	Chef projet, assistant direction	-

Tableau 11 Coût des ressources humaines

Ressources Humaines	Disponibilité (capacité)	Taux horaire Standard (€)	Taux horaire Supplémentaire (€)
Chef projet	100 %	15	20
Sociologue	100 %	13	16
Économiste	100 %	13	16
Ingénieur agronome	100 %	13	16
Spécialiste entrepreneuriat	100 %	13	16
Assistant direction	100 %	8	10
Chauffeur	100 %	6	8

Tableau 12 Affectation des ressources matérielles

Activités/Description	Ressources	Nombre	Coûts estimatifs (€)
Sensibilisation des bénéficiaires	Ordinateur personnel HP Pavillon type 2	1	1 500
Renforcement de capacités	Ordinateur personnel HP Pavillon type 3	1	1 500
	Kit formation	2 000	10000
Conception des services financiers	Ordinateur personnel HP Pavillon type 4	1	1 500
Mise à disposition des équipements	Ordinateur personnel HP Pavillon type 5	1	1 500
Projet	Toyota Hilux double cabine	3	160 000
	Imprimante multifonctions	2	2 000
	Fourniture de bureau	10 kits	10000
	Essentiels pour réunions et pauses-café	Budget	10000

### Annexe 6 : Situation géographique et découpage administratif de la république du Sénégal

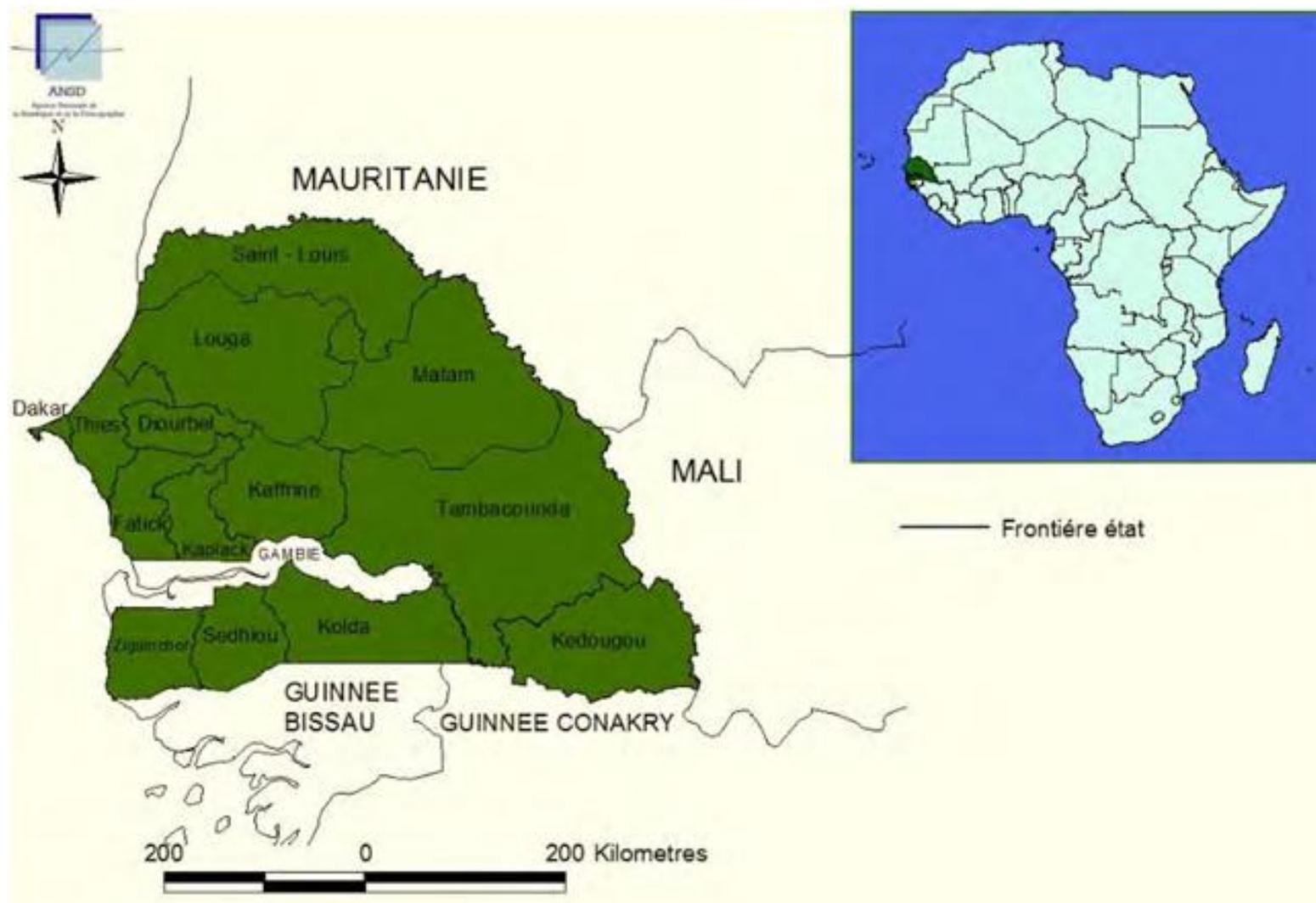


Figure 33 Situation géographique et découpage administratif de la république du Sénégal (Source ANSD, 2013).

## Table des matières

Contribution des Postes à l’inclusion financière durable des populations à faible revenu : de l’expérience d’Al Barid Bank du Maroc à la proposition de stratégies d’amélioration pour la Poste du Sénégal .....	i
Remerciements .....	i
Dédicace .....	ii
Résumé.....	iii
Mots-clefs.....	iii
Abstract .....	iv
Key-words.....	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	v
Sommaire .....	vi
Glossaire .....	vii
Introduction.....	1
1 Problématique de l’inclusion financière des populations à faible revenu au Sénégal .....	3
1.1 L’inclusion financière : un enjeu mondial .....	3
1.1.1 L’inclusion financière : composante importante des politiques de développement international .....	4
1.1.2 Des progrès encore mitigés.....	5
1.2 L’amélioration de l’inclusion financière : un impératif pour le Sénégal .....	7
1.2.1 Un atout pour réduire la pauvreté.....	7
1.2.2 Un moyen pour catalyser le développement économique et assurer la stabilité financière.....	8
1.3 Dimensions de l’inclusion financière au Sénégal .....	9
1.3.1 Infrastructures et offres de services financiers au Sénégal .....	10
1.3.2 Accès et utilisation des services financiers au Sénégal.....	11
1.4 Écosystème de l’inclusion financière au Sénégal.....	13
1.4.1 Acteurs principaux.....	13
1.4.2 La Poste : une perspective pour l’inclusion financière des populations à faible revenu	14
1.5 Cadre de recherche .....	15
1.5.1 Questions et hypothèses de recherche .....	15
1.5.2 Objectifs de recherche .....	15

1.5.3	Résultats attendus.....	16
1.5.4	Intérêt de l'étude .....	16
2	Cadre théorique du développement de l'inclusion financière .....	17
2.1	Clarification conceptuelle.....	17
2.1.1	Inclusion versus exclusion .....	17
2.1.2	Populations à faible revenu.....	18
2.1.3	Stratégie .....	19
2.2	Les approches relatives à l'inclusion financière.....	20
2.2.1	De la microfinance à l'inclusion financière .....	20
2.2.2	L'approche de l'accessibilité .....	21
2.2.3	L'approche de l'utilisation .....	23
2.2.4	L'approche de l'éducation financière.....	24
2.3	Les stratégies récentes de développement de l'inclusion financière .....	26
2.3.1	Les stratégies digitales .....	26
2.3.2	Les stratégies politiques .....	27
2.3.3	Les stratégies institutionnelles.....	28
2.4	Proposition d'un modèle théorique.....	30
3	Méthodologie et apport du stage .....	32
3.1	Le choix des variables.....	32
3.2	La démarche de recherche.....	32
3.2.1	Instrument de collecte des données.....	33
3.2.2	Population cible.....	34
3.3	Expérience d'ABB en matière d'inclusion financière des populations à faible revenu	35
3.3.1	Présentation d'Al Barid Bank .....	35
3.3.2	Identification des stratégies.....	36
3.3.3	Synthèse de la portée et de l'impact .....	39
3.3.4	Facteurs de succès et éléments à contrôler.....	40
3.3.5	Conceptualisation du modèle .....	42
3.4	Quid du modèle au Sénégal .....	42
3.4.1	Analyse SWOT : Poste et inclusion financière au Sénégal .....	42
3.4.2	Mesures préalables à l'application des stratégies au Sénégal.....	44
4	Proposition de stratégies d'amélioration de l'inclusion financière par la Poste .....	45
4.1	Création d'une banque postale.....	45

4.2	Alternatives à la création d’une banque postale : initiative de partenariats .....	46
4.2.1	Partenariats avec des entités privées .....	46
4.2.2	Partenariats avec les entités publiques .....	48
4.2.3	Partenariats avec des institutions intéressées par la finance inclusive .....	49
4.3	Autres mesures .....	50
4.3.1	Sur le réseau .....	51
4.3.2	Sur le personnel.....	52
4.3.3	Sur les processus .....	53
4.3.4	Sur le marketing .....	54
4.4	Synthèse des propositions : stratégie « hub » de services financiers inclusifs.....	55
5	Projet d’autonomisation financière des bénéficiaires de Bourses de Sécurité Familiale	56
5.1	Contexte et justification .....	56
5.2	Présentation du projet .....	57
5.2.1	Objectifs .....	58
5.2.2	Résultats attendus.....	58
5.2.3	Impact du projet.....	58
5.2.4	Cibles .....	58
5.3	Activités du projet (voir tableau N° 8 en annexe).....	58
5.4	Activités du projet (voir tableau N° 8 en annexe).....	59
5.5	Analyse des parties prenantes .....	59
5.6	Analyse des risques .....	60
5.7	Cadre logique Projet Autonomisation des Bénéficiaires de BSF.....	61
5.8	Planification initiale du projet.....	62
5.9	Budget du projet .....	63
	Conclusion .....	64
	Références bibliographiques.....	66
	Liste des illustrations.....	x
	Liste des tableaux.....	xii
	Liste des annexes.....	xiii
	Table des matières .....	xxviii