



INSTITUT INTERNATIONAL D'INGENIERIE  
DE L'EAU ET DE L'ENVIRONNEMENT



Vous faciliter la vie.

**OPTIMISATION DE LA CAPACITE D'INCLUSION  
FINANCIERE DE LA POSTE BF PAR UNE SOLUTION DE  
MONNAIE MOBILE**

**PROJET PROFESSIONNEL POUR L'OBTENTION DU  
MASTER MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS  
OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL**

-----  
Présenté et soutenu publiquement par

**BAMOUNI Alain Christian**

**Travaux dirigés par : Prénom Nom**

Titre

*Jury d'évaluation du stage :*

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM

Prénom NOM

Prénom NOM

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

**Promotion [2017/2018]**

## **REMERCIEMENTS**

Ce projet professionnel est le fruit d'un travail de longue haleine qui n'aurait pu être réalisé sans l'appui de plusieurs personnes. Nous tenons ici à leur exprimer notre gratitude.

Nous tenons en premier lieu à remercier la Coordinatrice des formations professionnelles à distance, Madame Sylvie OUEDRAOGO/KIENOU, qui nous a soutenu et orienté tout au long de la formation. Qu'elle trouve ici, le témoignage de toute notre admiration et de notre plus sincère gratitude.

Nous tenons ensuite à remercier le personnel administratif et enseignant de l'Institut International de l'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2iE), pour tous les efforts consentis dans le cadre de notre formation. Leur coordination nous a permis de terminer cette formation dans de bonnes conditions.

Nous ne saurions oublier de traduire toute notre reconnaissance à LA POSTE Burkina Faso, qui dans sa volonté de renforcer la capacité de ses travailleurs, nous a permis de participer à ce programme de formation.

Enfin, Nous voudrions remercier notre famille et nos amis dont l'affection et le soutien nous ont été d'un grand secours dans l'accomplissement de ce parcours académique.

## **RESUME**

Le présent projet professionnel s'intéresse à la problématique de l'optimisation de la capacité d'inclusion financière postale au Burkina Faso.

En vue de sa formulation, nous partons des défis auxquels la société nationale, LA POSTE Burkina Faso est confrontée. Nous identifions ces défis sur la base d'un diagnostic de l'entreprise dans le domaine d'activité stratégique des services financiers postaux. Ce diagnostic aboutit à un appel vibrant : la digitalisation des services financiers postaux.

Conformément à cet appel, nous apportons un projet consistant à implémenter sur le réseau de LA POSTE BF, une solution de monnaie mobile, adossée aux comptes courants et aux comptes d'épargne fournis par l'entreprise postale.

Le plus de ce projet réside dans les propositions de valeurs qu'il apporte à toutes les parties prenantes de la poste : accessibilité digitale pour les clients, rentabilité pour la poste, optimisation de l'inclusion financière pour l'Etat Burkinabè.

**Mots clés** : poste, inclusion financière, services financiers postaux, monnaie mobile, digitalisation.

## **ABSTRACT**

This professional project addresses the issue of optimizing postal financial inclusion capacity in Burkina Faso.

In view of its formulation, we start from the challenges facing LA POSTE Burkina Faso. We identify these challenges based on a business diagnosis in the strategic business area of postal financial services. This diagnosis leads to a vibrating call for digitalizing financial services offered by the postal company.

According to this call, we bring a project consisting of implementing on LA POSTE BF network, a mobile money solution, backed by current and savings accounts provided by the postal company.

The most of this project lies in the value propositions it brings to all postal stakeholders: digital accessibility for customers, profitability for post office and optimizing financial inclusion for the Burkinabe State.

**Keywords**: post, financial inclusion, postal financial services, mobile money, digitalizing.

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

BABF: Banque Atlantique Burkina Faso

BCB: Banque Commerciale du Burkina

BCEAO : banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BDU : Banque De l'Union

BHBF : Banque de l'Habitat Burkina Faso

BICIA-B : Banque Internationale pour le Commerce, l'Industrie et l'Artisanat du Burkina

BOA : Bank Of Africa

BSIC : Banque Sahélo-Saharienne pour l'Industrie et le Commerce

CBAO : Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'Ouest

CBI : Coris Bank International

CCP : Centre des Chèques Postaux

CDC-BF : Caisse des Dépôts et Consignations du Burkina Faso

CGAP: Consultative Group to Assist the Poor

CNE : Caisse Nationale d'Epargne

CoPil : Comité de Pilotage

CoProj : Comité de Projet

EME : Etablissement de Monnaie Electronique

OAM : Opérateur d'Argent Mobile

OTA : Opérateur de Transfert d'Argent

PMO : Project Management Office

RCPB : Réseau des Caisses Populaires du Burkina

SFD : service Financier Décentralisé

SGBF : Société Générale Burkina Faso

SONAPOST : Société Nationale des Postes

UBA : United Bank for Africa

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UNCDF: United Nations Capital Development Fund

UPU: Union Postale Universelle

USSD: Unstructured Supplementary Services Data

WBI: WendKuni Bank International

## SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE .....	4
CHAPITRE 1 : CONCEPTS ET REVUE DE LITTERATURE .....	4
CHAPITRE 2 : OBJECTIFS ET METHODOLOGIE .....	9
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE LA POSTE BF DANS LE DOMAINE DES SERVICES FINANCIERS .....	11
PARTIE 2 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE LA POSTE BF DANS LE DOMAINE DES SERVICES FINANCIERS.....	13
CHAPITRE 4 : ANALYSE DE LA PERFORMANCE POSTALE EN MATIERE DE PROMOTION DE L'INCLUSION FINANCIERE.....	13
CHAPITRE 5 : ANALYSE DIAGNOSTIC DE LA POSTE BF.....	16
CHAPITRE 6 : LE BILAN DU DIAGNOSTIC .....	<u>2827</u>
TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTION ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET .....	<u>3130</u>
CHAPITRE 7 : PRESENTATION ECONOMIQUE DU PROJET : SOLUTION TECHNIQUE ET ACTIVITES .....	<u>3130</u>
CHAPITRE 8 : LES MOYENS D'ACTION DU PROJET : RESSOURCES HUMAINES, MATERIELLES ET FINANCIERES .....	<u>3735</u>
CHAPITRE 9 : LE PILOTAGE, LA GESTION DES RISQUES ET L'EVALUATION DU PROJET .....	<u>4344</u>
CONCLUSION GENERALE .....	46
ANNEXE : Organigramme de LA POSTE BF .....	I
BIBLIOGRAPHIE .....	II

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1:</b> Planning des actions relatives aux services financiers postaux .....	14
<b>Tableau 2:</b> Récapitulatif de l'état d'exécution du plan opérationnel 2013-2015.....	15
<b>Tableau 3:</b> Répartition territoriale des agences bancaires et postales au 31/12/2018 .....	16
<b>Tableau 4:</b> Evolution de l'épargne stable (Caisse Nationale d'Epargne) .....	<del>1817</del>
<b>Tableau 5:</b> Nouveaux services et volumes des transactions générées par PosteCash de mai 2015 à mars 2017 .....	<del>2423</del>
<b>Tableau 6:</b> Estimation des activités et des durées .....	<del>3533</del>
<b>Tableau 7:</b> Chronogramme de mise en œuvre des activités du projet .....	<del>3634</del>
<b>Tableau 8:</b> Planning des livrables.....	<del>4744</del>

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1:</b> Valeur globale des encours des 3 premières institutions financières nationales .....	18
<b>Figure 2:</b> Effondrement du chiffre d'affaires du transfert d'argent domestique de la SONAPOST entre 2012 et 2016 .....	19
<b>Figure 3:</b> Classement des institutions financières suivant le pourcentage de notoriété .....	20
<b>Figure 4:</b> Evolution du nombre de transactions de l'épargne traditionnelle (de 2010 à 2014) et de l'épargne sur téléphone e-Tontine (de 2015 à 2016) .....	<del>23</del>

## INTRODUCTION

Depuis septembre 2015, les Nations Unies se sont engagées à atteindre, d'ici 2030, dix-sept (17) Objectifs de Développement Durable (ODD), en vue d'offrir la vision d'un monde plus juste, plus prospère, pacifique et durable, dans lequel personne n'est laissée pour compte.

Dans cette quête, l'inclusion financière est très vite apparue comme un levier important pour la réalisation de certains de ces objectifs.

En effet, huit (8) ODD sur dix-sept (17) font de l'inclusion financière une cible, car il est théoriquement prouvé que l'accès à des produits et services financiers facilite le quotidien et aide les ménages et les entreprises à anticiper le financement d'objectifs de long terme ou à faire face à des imprévus.

Au niveau communautaire et national, cette vision est partagée par l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) : « un accès permanent aux services financiers et une utilisation effective, par les populations de l'UEMOA, d'une gamme diversifiée de produits et services financiers adaptés et à coûts abordables ».

Cependant, s'il nous semble assez clair et justifié que l'inclusion financière soit une préoccupation actuelle et mondiale, le constat est moins évident quant aux piliers sur lesquels la politique économique pourrait s'appuyer pour la mise en œuvre des actions inclusives.

De l'avis de plusieurs spécialistes, les réseaux postaux, au regard de leur caractéristique tridimensionnelle, physique, électronique et financière, semblent figurer aux premiers rangs des infrastructures qui soient capables de jouer le rôle déterminant de catalyseur.

En effet, au plan mondial, on estime que sur une population adulte totale d'environ 5,4 milliards, 1,4 milliards de personnes (soit 28%) ont accès à des services financiers (transferts d'argent, versements de l'Etat, assurance, comptes d'épargne, comptes courants, etc.) par l'intermédiaire d'un opérateur désigné<sup>1</sup>.

Au plan africain, près de 100 millions de personnes, soit 15% de la population adulte utilisent quelques 26 000 bureaux de poste pour accéder aux services financiers<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Nils Clotteau et Bsrat Measho, *Panorama mondial de l'inclusion financière postale 2016*, Berne, 2017, 74p

<sup>2</sup> Union Postale Universelle, *Rapport statistique 2014*, Berne, 2015

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

Au plan national, LA POSTE Burkina Faso (LA POSTE BF) est l'opérateur désigné par l'Etat pour la fourniture du service public de la poste. En matière financière, elle a reçue pour mission de mobiliser l'épargne nationale et d'offrir des services financiers universels.

En 2017, LA POSTE BF a été citée par l'Union Postale Universelle (UPU) comme faisant partie des opérateurs désignés africains, disposant d'un potentiel énorme, au regard de l'indice de capacité d'inclusion financière<sup>3</sup>.

Cette appréciation de l'UPU s'appuie sur les données chiffrées de l'opérateur au 31 décembre 2015 : 108 agences implantées dans les 45 provinces du Burkina Faso, 9 services de transfert d'argent, 5 services basés sur les comptes, 2 produits d'assurance, 726 425 transferts d'argents, 538 927 comptes d'épargne et 5027 comptes courants<sup>4</sup>.

Mais, sur le terrain, malgré cette forte capacité d'inclusion financière, LA POSTE BF, semble éprouver des difficultés à impacter véritablement son environnement.

Des études documentaires et qualitatives démontrent qu'en matière d'inclusion financière, ni les ambitions de la poste en termes de positionnement, ni les attentes de la clientèle en termes de services financiers, ne sont pleinement atteintes et satisfaites.

Pourtant, les opportunités ne semblent pas manquer. Bien au contraire, le contexte africain en général et burkinabè en particulier, marqués par l'essor de la téléphonie et de l'internet mobiles, sont sous l'emprise d'une embellie de services financiers de type nouveau : les services financiers digitaux, basés essentiellement sur les solutions mobiles.

L'engouement de la population pour ces services digitaux, le développement rapide des solutions mobiles, bref, ces opportunités nouvelles nous laissent penser que l'implémentation d'une solution de monnaie mobile pourrait permettre à la poste de transformer sa capacité théorique d'inclusion financière en réalité pratique sur le terrain.

C'est ce qui nous conduit à nous intéresser au thème : « **Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE Burkina Faso par une solution de monnaie mobile** ».

Notre choix résulte d'une convergence d'intérêts à la fois professionnel et personnel.

A titre professionnel, notre motivation repose sur la volonté de contribuer en tant que postier, à donner à la poste du Burkina Faso les moyens de s'adapter à son environnement, en offrant à sa clientèle, des services financiers en phase avec les besoins.

---

<sup>3</sup> Nils Clotteau et Bsrat Measho, *Panorama mondial de l'inclusion financière postale 2016*, Berne, 2017, 74p

<sup>4</sup> Société Nationale des Postes, *Rapport de gestion 2015*, Ouagadougou, 2016, 53p

BAMOUNI Alain Christian, promotion 2017/2018, Master Management des Entreprises et des Organisations, Option Management Stratégique et Opérationnel

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

A titre personnel, le sort des populations Burkinabè exclues du système financier classique, du fait de la modestie de leurs revenus, ou de la ruralité de leur cadre de vie, nous préoccupe profondément. Aussi, avons-nous pour ambition de participer à la conception et à la mise en œuvre d'un projet à forte capacité inclusive grâce à la monnaie mobile.

Au fond, l'analyse du problème de l'optimisation de la capacité d'inclusion financière postale par la monnaie mobile pose une question essentielle : Comment l'implémentation d'une solution de monnaie mobile peut-elle optimiser la capacité d'inclusion financière postale au Burkina Faso ?

Cette problématique soulève un ensemble de questionnements liés entre eux.

D'abord, il s'agit de savoir pourquoi LA POSTE BF contribue faiblement à l'inclusion financière au Burkina Faso.

Ensuite, il s'agit d'identifier les défis à relever pour optimiser la capacité d'inclusion financière postale au Burkina Faso.

Enfin, il s'agit de voir dans quelles conditions, la solution de monnaie mobile constituerait une réponse pour optimiser la capacité d'inclusion financière postale au Burkina Faso.

Certes, d'autres aspects du problème que nous n'avons pas forcément pris en compte, mériteraient d'être traités. Mais pour une question évidente de circonscription, nous nous limiterons à apporter une réponse pratique aux préoccupations ci-dessus énoncées

Pour répondre aux différentes questions, nous bâtissons notre projet professionnel sur une structure tripartite.

La première partie porte sur le cadre théorique et méthodologique du projet. Elle vise à définir clairement les concepts clés, les orientations du thème. Les objectifs visés, l'approche méthodologique et le cadre du projet professionnel y seront présentés.

La deuxième partie est consacrée au diagnostic stratégique. Elle vise à réaliser une analyse interne et externe dans le domaine des services financiers, en nous appuyant sur un outil efficace : la méthode SWOT.

La troisième partie est réservée à notre proposition de solution. Il s'agira dans cette dernière partie de proposer une solution en formulant la présentation et la planification de notre projet.

## **PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE**

### **CHAPITRE 1 : CONCEPTS ET REVUE DE LITTERATURE**

Notre projet repose des concepts qu'il convient de définir. Il s'agit des concepts de poste, de services financiers postaux, de services financiers digitaux, d'inclusion financière et de monnaie mobile.

#### **1.1 La Poste**

Bien que la Poste soit présente dans la vie quotidienne de chacun de nous, sa véritable étendue et la diversité de ses services sont souvent méconnues.

La Poste désigne une organisation publique ou privée, dont la mission est de fournir un service public, appelé service postal.

Le service postal désigne un ensemble d'activités de services aux personnes physiques et morales, allant de la communication (messagerie, publicité adressée ou non,...), à la distribution (vente de timbres et autres valeurs fiduciaires, encaissement pour le compte de tiers, ...) , en passant par la logistique (collecte et ou livraison de colis et marchandises diverses) et les échanges économiques (transfert d'argent, moyens de paiement et comptes de dépôt).

En général, la fourniture du service public de la poste incombe à l'Etat.

Au Burkina Faso, LA POSTE Burkina Faso est l' « Opérateur Désigné »<sup>5</sup>, pour la fourniture du service public de la poste. Au sens de la législation postale nationale, ce service désigne l'ensemble des services postaux et financiers dont l'activité concourt, sur l'ensemble du territoire national, à la réalisation de la mission de service public. Ce service public comprend<sup>6</sup> le service postal universel, les services financiers postaux et les missions d'intérêt général.

---

<sup>5</sup> Expression consacrée dans la réglementation internationale postale pour identifier l'entreprise chargée de fournir le service public de la poste

<sup>6</sup> Décret N°2011-758/PRES/PM/MTPTN/MEF du 18 octobre 2011, portant concession d'exploitation du service postal universel à l'opérateur désigné.

BAMOUNI Alain Christian, promotion 2017/2018, Master Management des Entreprises et des Organisations, Option Management Stratégique et Opérationnel

## 1.2 Les Services Financiers Postaux

Les Services Financiers Postaux (SFP) constituent un volet important de l'activité postale. Elles regroupent toutes les activités de collecte de fonds, de moyens de paiement, de prêt d'argent et d'engagement par signature, réalisées par les opérateurs postaux, dans le cadre de l'accomplissement de leur mission de service public.

En général, les Postes qui ont fortement développé leurs SFP ont eu beaucoup de succès.

En Afrique sub-saharienne par exemple, la part des services financiers postaux sur le total du chiffre d'affaires des opérateurs a gagné 7 points entre 2005 et 2015, pour atteindre 21,4%.

Toutefois, l'étendue des services financiers postaux varie suivant les pays. Au Burkina Faso, selon la loi postale<sup>7</sup>, le champ des services financiers postaux comprend :

- le service des chèques postaux (ouverture et de tenue de comptes courants);
- l'ensemble des services de transfert d'argent ;
- l'ensemble des prestations et opérations de recouvrement et de contre-remboursement ;
- le service de caisse d'épargne postale (ouverture et tenue de comptes d'épargne).

## 1.3 L'inclusion financière

Le terme « inclusion financière » fait référence au fait de procurer l'accès aux services financiers à « tous<sup>8</sup> ».

Cette conception de l'inclusion financière renvoie à un accès universel pour les particuliers et les PME, à un coût raisonnable, à un large éventail de services financiers fournis par des institutions responsables et durables. Les services visés sont les prestations relatives à l'épargne, aux paiements, aux transferts d'argent, à l'assurance, au crédit et aux services connexes.

L'inclusion financière désigne aussi la proportion des particuliers et des entreprises qui ont accès et utilisent les services financiers.

En effet, deux milliards de personnes dans le monde sont financièrement exclues c'est-à-dire qu'elles n'ont pas accès à des services financiers formels. Or un ensemble d'indices laisse penser que l'accès aux services financiers contribue au développement socioéconomique.

---

<sup>7</sup> Loi n° 028-2010/AN du 25 mai 2010, portant réglementation générale des activités postales au Burkina Faso

<sup>8</sup> CGAP et la Banque Mondiale, *Financial Access 2009. Measuring Access to Financial Services around the World*, Washington, DC, 2009, 92 p.

BAMOUNI Alain Christian, promotion 2017/2018, Master Management des Entreprises et des Organisations, Option Management Stratégique et Opérationnel

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

Dans la littérature financière, l'inclusion financière fait l'objet d'interprétations diverses.

Pour les Nations Unies, l'inclusion financière renvoie principalement à une double dimension<sup>9</sup>. La première est l'accès à une « grande variété » de services financiers « formels ». La deuxième est la possibilité de choisir parmi « plusieurs prestataires » de services financiers. « La finance inclusive n'exige pas que tous ceux qui sont admissibles utilisent tous les services, mais qu'ils devraient être en mesure de choisir de les utiliser s'ils le désirent ».

Au contraire, pour Morvant Roux et Servet<sup>10</sup>, l'inclusion financière fait référence à « l'utilisation » et non à « l'accessibilité » financière.

La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) estime quant à elle que l'inclusion financière implique nécessairement les notions d'utilisation et d'accessibilité : « Accès permanent des populations de l'UEMOA à une gamme diversifiée de produits et services financiers adaptés, à coûts abordables et utilisés de manière effective, efficace et efficiente. »

Dans le cadre de notre projet, nous admettons la conception dérivant de la compréhension de la BCEAO, à laquelle nous ajouterons un élargissement à travers l'expression « Inclusion financière postale ».

L'inclusion financière postale désigne le processus par lequel les personnes physiques et les entreprises non bancarisées ont accès à des services financiers par l'intermédiaire d'un bureau de poste. Il s'agit de services financiers que les opérateurs postaux peuvent fournir eux-mêmes ou en partenariat avec d'autres institutions financières.

Cette nouvelle conception découle du fait que de nos jours, plusieurs documents attestent que les opérateurs postaux sont investis d'une véritable mission d'inclusion financière.

D'abord, l'Union Postale Universelle (UPU) révèle que :

- 91% des opérateurs postaux offrent au moins un type de services financiers (Epargne, Paiements, Transferts d'argent, Assurance, Crédit, etc.) ;
- 19% de la population adulte mondiale, soit un milliard de personnes sont bancarisées par des opérateurs postaux.

Ensuite, la Banque mondiale estime que « Les postes sont plus efficaces que les banques pour fournir des comptes aux personnes ayant le plus grand risque d'être exclues (pauvres, sans-emploi, en dehors du marché du travail) ».

---

<sup>9</sup> UNCDF *Building Inclusive Financial Sectors for Development*, New York, 2006, 182 p.

<sup>10</sup> Morvant-Roux, Solène et Jean-Michel Servet, *De l'exclusion financière à l'inclusion par la microfinance*, Horizons bancaires, no 334, décembre, 2007, p. 55-70

BAMOUNI Alain Christian, promotion 2017/2018, Master Management des Entreprises et des Organisations, Option Management Stratégique et Opérationnel

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

Enfin, pour l'ONU Femmes, « Dans les pays en développement, les postes ont deux fois plus de clients femmes que les banques ».

## **1.4 Les services financiers digitaux**

La définition des services financiers digitaux s'appuie sur d'autres concepts voisins de grande portée : l'économie numérique et l'e-business.

L'économie numérique désigne l'ensemble des activités de production de contenus (matériels), de contenus (logiciels) et de services, destinés à des usages et générés par les Technologies de l'Information et de la Communication (les télécommunications, l'informatique et les réseaux, l'audiovisuelle, l'optoélectronique et la microélectronique et la radiodiffusion).

L'e-business qui est une composante active et essentielle de l'économie numérique, est l'ensemble des services générés par la numérisation des relations d'affaires des organisations.

Les services financiers digitaux sont une composante de l'e-business. Ils désignent l'ensemble des applications, des produits et des services financiers, générés par la numérisation des processus d'affaires financières. Ils constituent une solution à l'exclusion financière.

En effet, les principaux freins à l'inclusion financière sont l'accessibilité et le coût élevé des services. La finance digitale permet de régler ces freins en offrant une solution, aux détenteurs de téléphones portables, peu importe la ruralité de leur cadre de vie et la modestie de leurs revenus, d'accéder aux services financiers.

La manifestation la plus connue et la plus répandue des services financiers digitaux est sans contexte la monnaie mobile.

## **1.5 La monnaie mobile**

A l'origine, l'expression « monnaie mobile » se confondait à l'expression « mobile banking » pour désigner les services financiers sur supports mobiles, offerts par les banques.

De nos jours, le concept de la monnaie mobile regroupe l'ensemble des services financiers pouvant être offerts à partir de la monnaie électronique, par tout établissement agréé à cet effet.

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

La monnaie électronique est définie par la BCEAO comme : « une valeur monétaire représentant une créance sur l'établissement émetteur qui est :

- stockée sous forme électronique, y compris magnétique ;
- émise sans délai contre remise de fonds d'un montant qui n'est pas inférieur à la valeur monétaire émise ;
- acceptée comme moyen de paiement par des personnes physiques ou morales autres que l'établissement émetteur ».

Au sens large, la monnaie mobile regroupe divers services financiers (dépôts et retraits d'argent, consultation de solde, paiement de factures, transfert d'argent, recharges téléphonique, etc.), réalisés par SMS, application mobile sur smartphone, carte magnétique, TPE, à partir d'un compte ou un portefeuille électronique.

Le support privilégié de la monnaie mobile est sans contexte le téléphone portable. Par conséquent, l'explosion du marché de la téléphonie mobile fait de la monnaie mobile un puissant facteur d'inclusion financière.

En effet, en Afrique, M-Pesa, Orange Money, Airtel Money, MOBICASH, Wari, etc., ont fait de la monnaie mobile, l'une des rares innovations à s'être développée sur le continent, pour aller conquérir les marchés occidentaux.

Prenant en exemple le cas du M-Pesa Kenyan, le fondateur de Microsoft Bill Gates a expliqué, selon des propos rapportés par des médias internationaux, qu'il est certain de voir dans les 15 prochaines années, les portefeuilles numériques remplacer les systèmes bancaires d'ailleurs « inefficaces et pas structurés ».

« D'ici à l'an 2030, 2 milliards de personnes qui n'ont pas actuellement de compte bancaire feront des économies et réaliseront des paiements avec leur téléphone. Et grâce à cela, les fournisseurs de services de transfert d'argent par mobile offriront un large éventail de services financiers, des comptes d'épargne au crédit d'assurance », estime-t-il.

La monnaie mobile, service financier digital par excellence, sera l'un des concepts fondamentaux de notre projet.

## **CHAPITRE 2 : OBJECTIFS ET METHODOLOGIE**

### **2.1 Objectifs de l'étude**

En choisissant de nous intéresser au thème «Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE Burkina Faso, par une solution de monnaie mobile », nous poursuivons un objectif général par l'intermédiaire de trois (3) objectifs spécifiques.

#### **2.1.1 Objectif général**

L'objectif principal visé par cette étude, est d'optimiser la capacité d'inclusion financière postale au Burkina Faso, par la formulation d'un projet de monnaie mobile adossée aux services financiers de LA POSTE BF.

#### **2.1.2 Objectifs spécifiques**

Nous envisageons d'atteindre l'objectif principal précédemment évoqué, en passant par les objectifs spécifiques ci-après :

- 1) apprécier la performance de LA POSTE BF en matière de promotion de l'inclusion financière au Burkina Faso.
- 2) réaliser un diagnostic stratégique de LA POSTE BF dans le domaine de l'inclusion financière au Burkina Faso.
- 3) proposer sous forme de projet, une solution en vue de relever les défis identifiés.

### **2.2 Hypothèses de l'étude**

En vue de l'atteinte des objectifs précédemment présentés, nous émettons un corps d'hypothèses : principale (H) et secondaires (H1, H2, H3).

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

**H** : l'implémentation de la monnaie mobile sur le réseau de LA POSTE BF permet d'optimiser la capacité d'inclusion financière postale au Burkina Faso.

**H1** : la performance de LA POSTE BF, en matière de promotion de l'inclusion financière au Burkina Faso, est faible.

**H2** : l'environnement est favorable à la promotion de l'inclusion financière postale.

**H3** : en matière de promotion de l'inclusion financière, le défi de LA POSTE BF est essentiellement digital.

## **2.3 Démarche méthodologique**

Notre démarche repose sur l'utilisation de deux outils pratiques : la réalisation d'un diagnostic stratégique et la formulation d'un projet.

La réalisation du diagnostic est basée sur une analyse ciblée de littérature, une collecte et un traitement de données.

### **2.3.1 Analyse ciblée de la littérature**

La revue de la littérature joue un rôle central dans cette étude et fait partie intégrante de la démarche. En effet, une analyse ciblée publications réalisées par les organismes spécialisés des Nations Unis permet de recenser les principales recommandations concernant la digitalisation et le développement des services financiers postaux.

Cependant, l'inclusion financière spécifiquement postale est une question peu abordée de manière empirique dans la littérature. Cela nous a incités à adopter pour cette étude, une approche exploratoire en collectant des données spécifiques.

### **2.3.2 Collecte des données**

Suivant la nature des objectifs poursuivis, nous avons combiné divers types de données

D'abord, pour l'objectif spécifique 1, nous avons utilisé une méthode d'étude documentaire basée sur l'exploitation des données secondaires suivantes :

- le plan stratégique 2013-2022 de LA POSTE BF ;
- le rapport final à mi-parcours de l'évaluation du plan stratégique.

Ensuite, pour l'objectif spécifique 2, nous avons combiné la méthode du diagnostic stratégique et les données documentaires suivantes :

- un rapport d'enquête de satisfaction clients, réalisée à LA POSTE BF ;

BAMOUNI Alain Christian, promotion 2017/2018, Master Management des Entreprises et des Organisations, Option Management Stratégique et Opérationnel

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

- un rapport d'étude d'identification des besoins des migrants et leurs familles, en termes de produits et services, réalisée au Burkina Faso ;
- les rapports de gestion des exercices 2015, 2016 et 2017 de LA POSTE BF ;

Enfin, pour l'objectif spécifique 3, nous avons formulé un projet concret adapté aux attentes de toutes les parties prenantes de LA POSTE BF, en matière d'inclusion financière.

### **CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE LA POSTE BF DANS LE DOMAINE DES SERVICES FINANCIERS**

Notre projet ne saurait atteindre son objectif qu'en rapport avec le cadre d'application auquel il est censé apporter une solution. Aussi, nous paraît-il pertinent de procéder à une présentation aussi brève soit-elle de LA POSTE Burkina Faso, cadre d'implémentation de notre projet.

#### **3.1 Présentation générale de LA POSTE BF**

LA POSTE Burkina Faso (LA POSTE BF) est une société d'Etat créée par le Décret n°94-414/PRES/MCC du 21 novembre 1994. Son siège social est sis à Ouagadougou, 566, Avenue de la Nation. Elle a un capital social de deux milliards cinq cent quatre-vingt-dix millions (2 590 000 000) FCFA, entièrement détenu par l'Etat Burkinabè.

Elle exerce son activité, conformément à la réforme postale amorcée en 2010 au Burkina Faso, qui a consacré un nouveau cadre législatif et réglementaire régissant dorénavant les activités postales. Cette législation porte essentiellement sur la déréglementation<sup>11</sup> générale des activités postales, la concession d'exploitation du service postal universel, les modalités de délivrance des autorisations et l'approbation du cahier type des charges.

Au terme de cette législation, La SONAPOST<sup>12</sup> a pour missions essentielles, la mise en place et l'exploitation du service public de la poste et des services financiers, lesquelles sont éclatées en cinq (5) composantes stipulées comme suit :

- la collecte, l'acheminement et la distribution des objets de correspondance ;
- la facilitation des échanges monétaires par les mandats et les chèques postaux ;

---

<sup>11</sup> Ouverture du secteur postal à la concurrence en autorisant l'exercice à de nouveaux acteurs

<sup>12</sup> La Société Nationale des Postes (SONAPOST) est devenue LA POSTE Burkina Faso (LA POSTE BF) en décembre 2018  
BAMOUNI Alain Christian, promotion 2017/2018, Master Management des Entreprises et des Organisations, Option Management Stratégique et Opérationnel

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

- la mobilisation et la promotion de l'épargne postale au profit de l'économie nationale ;
- l'offre des prestations relatives aux moyens de paiement et de transfert de fonds;
- l'application de la législation et de la réglementation propres aux postes ;

### **3.2 LA POSTE BF et L'inclusion financière au Burkina Faso**

Aux côtés d'autres institutions financières au Burkina Faso, LA POSTE BF est très active dans la promotion de l'inclusion financière, grâce à une offre diverse et variée de services financiers postaux : l'épargne, le compte courant, les transferts de fonds et l'assurance.

#### **3.2.1 Les produits d'épargne**

- ✓ **Le compte épargne ordinaire** est un compte de dépôt à vue sur livret d'épargne rémunéré à 3,5% net d'impôt.
- ✓ **Le compte épargne retraite** est un compte de dépôt à terme rémunéré à 4% net.
- ✓ **Le compte épargne Baraka** est une solution souple permettant aux épargnants à revenu modeste de bénéficier d'un compte rémunéré à 2,625% net d'impôt.
- ✓ **Le compte épargne Bangré** est une solution permettant à toute personne physique d'épargner pour financer les études scolaires, universitaires et professionnelles.
- ✓ **Le compte épargne Baara** est une solution permettant à toute personne physique ou morale d'épargner sur le court, moyen et long terme pour financer un projet.
- ✓ **Le compte épargnant à l'étranger** offre la possibilité à la diaspora de disposer d'un compte d'épargne et de profiter de tous les avantages y relatifs.
- ✓ **Le compte courant postal** offre la possibilité de disposer d'un compte chèques pour la domiciliation des salaires, les virements et les encaissements de chèques.

#### **3.2.2 Les produits de transfert d'argent**

Toutes les agences postales situées sur le territoire national offrent huit (8) possibilités de transfert instantané d'argent de par le monde entier : **Téliman Mandat Express, PosTransfer, Western Union, Quick Cash, Small World, Juba Express, Ria, SIKACASH.**

#### **3.2.3 Les produits d'assurance**

- ✓ **Le super compte épargne** est un produit d'assurance vie adossé aux comptes courants et aux comptes d'épargne.

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

- ✓ **Post Assurance** est un produit d'assurance vie également adossé aux comptes d'épargne et aux comptes courants.

### 3.2.4 La carte AFRICARDS

C'est une carte bancaire VISA, rechargeable, non adossée à un compte, permettant d'effectuer des transactions relevant de la monétique : achats sur internet, paiement marchands, retrait GAB et DAB.

## PARTIE 2 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE LA POSTE BF DANS LE DOMAINE DES SERVICES FINANCIERS

### CHAPITRE 4 : ANALYSE DE LA PERFORMANCE POSTALE EN MATIERE DE PROMOTION DE L'INCLUSION FINANCIERE

Au Burkina Faso, une segmentation stratégique de l'activité postale, sur la base des produits et services permet de distinguer trois domaines d'activité : le courrier, la logistique et les services financiers.

L'analyse de la performance postale portera uniquement sur le domaine d'activités des services financiers, champ d'application de l'inclusion financière.

A l'échelle d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. En général, elle se mesure à partir de critères ou indicateurs de résultats. Dans notre cas, nous proposons d'apprécier la performance de la POSTE BF sur la base des objectifs et des résultats en matière de services financiers postaux au Burkina Faso.

#### 4.1 Les objectifs de LA POSTE BF en matière de services financiers

En matière de services financiers, les objectifs de l'entreprise postale se trouvent dans le plan opérationnel 2013-2015 du plan stratégique 2013-2022 de l'entreprise.

**Vision : En 2022, LA POSTE BF est le leader national du secteur courrier et de la promotion des services bancaires et financiers innovants de proximité.** Elle offre un cadre de travail dynamique et stimulant, favorisant la motivation des ressources humaines et le développement des compétences.

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

**Le Plan opérationnel 2013-2015** rappelle les orientations stratégiques du Plan stratégique 2013-2022 ainsi que les risques de mise en œuvre dudit plan. Il précise les activités clés, les sous-activités ainsi que le calendrier de mise en œuvre.

Dans le domaine de l'inclusion financière qui nous intéresse, **le plan opérationnel est axé sur la réforme et la digitalisation des services financiers postaux**. Il poursuit les objectifs suivants :

- poursuivre la collecte de l'épargne nationale ;
- être le premier acteur national et bras principal de l'Etat dans la promotion de l'inclusion financière sur le territoire burkinabè ;
- contribuer au financement de l'économie en octroyant des crédits aux MPME à des conditions souples ;
- être le premier conseiller financier du citoyen Burkinabè.

Le planning des activités relatives aux services financiers postaux est résumé dans le tableau suivant :

**Tableau 1:** Planning des actions relatives aux services financiers postaux

ACTIONS	2013				2014				2015			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Mettre en exploitation un porte-monnaie électronique postal												
Offrir un transfert d'argent national mobile												
Recruter des distributeurs privés pour le transfert d'argent												
Offrir les services de CCP et CNE mobiles												
Obtenir un agrément de Service Financier Décentralisé (Microcrédit postal)												
Faire fonctionner le SFD												

**Sources :** Extrait du plan opérationnel 2013-2015 de LA POSTE BF

#### 4.2 Les résultats de LA POSTE BF en matière de promotion de l'inclusion financière

Pour évaluer les résultats de LA POSTE BF, nous allons nous appuyer sur le rapport final d'évaluation à mi-parcours du plan stratégique 2013-2022<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> SAEC, *Rapport final d'évaluation à mi-parcours du plan stratégique de LA POSTE BF*, Ouagadougou, 2018, 75 pages

BAMOUNI Alain Christian, promotion 2017/2018, Master Management des Entreprises et des Organisations, Option Management Stratégique et Opérationnel

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

L'évaluation qui visait plusieurs objectifs a été réalisée sur la base de quatre critères : la pertinence, l'effectivité, l'efficacité, l'organisation de la mise en œuvre et le suivi-évaluation.

Nous nous intéresserons aux critères d'effectivité et d'efficacité et aux résultats des activités relatives aux services financiers postaux.

**Tableau 2:** Récapitulatif de l'état d'exécution du plan opérationnel 2013-2015

Axes stratégiques	Nombre de sous-activités	Sous-activités réalisées au 31/12/2015		Sous-activités réalisées hors délai		Sous-activités non réalisées au 30/11/2017	
		Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Axe stratégique 1	18	08	44,45%	04	22,22%	06	33,33%
Axe stratégique 2	12	07	58,33%	00	00%	05	41,67%
Axe stratégique 3*	25	00	00%	00	00%	25	100%
Axe stratégique 4	13	05	38,48%	00	00%	08	61,54%
Axe stratégique 5	48	18	37,50%	01	02,08%	29	60,42%
Cumul des axes	116	38	32,76%	05	04,31%	73	62,93%

\*Axe stratégique portant sur la réforme et la digitalisation des services financiers postaux

**Sources** : Rapport final d'évaluation à mi-parcours du plan stratégique, Janvier 2018

**Interprétation** : au regard du critère relatif à l'effectivité, Il ressort du tableau ci-dessus que seules 38 sous-activités sur 116 prévues dans le Plan opérationnel 2013-2015 ont été réalisées dans la période couverte par le plan, soit un taux d'exécution de 32,76 %.

Ce taux est faible compte tenu du fait que le Plan opérationnel 2013-2015 était censé devenir la principale feuille de route de LA POSTE BF pendant la période indiquée.

La faiblesse du taux d'exécution du Plan opérationnel 2013-2015 est principalement liée à la non mise en œuvre de l'axe stratégique 3.

E effet, aucune des 25 sous-activités, prévues dans le cadre de l'axe stratégique portant sur la réforme et la digitalisation des services financiers postaux n'a été réalisée au 30 novembre 2017.

BAMOUNI Alain Christian, promotion 2017/2018, Master Management des Entreprises et des Organisations, Option Management Stratégique et Opérationnel

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

**Conclusion** : si aucune activité prévue dans le cadre de la réforme et de la digitalisation des services financiers postaux n'a été réalisée, nous pouvons déduire qu'aucun objectif n'a été atteint.

Par conséquent, l'hypothèse H1 qui était que la performance de LA POSTE BF en matière de promotion de l'inclusion financière est faible, est alors vérifiée.

Pour mieux appréhender les raisons de cette contreperformance, nous établirons un diagnostic de LA POSTE BF dans le chapitre suivant.

## CHAPITRE 5 : ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE LA POSTE BF

Le diagnostic vise à étudier LA POSTE BF dans le domaine des services financiers, grâce à une double analyse : un diagnostic interne et un diagnostic externe.

### 5.1 Le diagnostic interne

Dans cette section, nous évaluerons la capacité stratégique de LA POSTE BF, en identifiant ses forces et ses faiblesses, afin de les comparer à celles de la concurrence.

#### 5.1.1 Les forces

Les atouts de LA POSTE BF sont principalement liés au réseau physique, à l'offre de services financiers, à la capacité de mobilisation de l'épargne et au réseau de partenariat.

##### 5.1.1.1 Un réseau physique étendu

Le réseau physique de LA POSTE BF est incontestablement la première force de l'entreprise. Au 31 décembre 2018, elle disposait de 114 agences couvrant les 13 régions, les 45 provinces du pays, avec une couverture rurale de 42 agences postales contre 15 agences bancaires.

**Tableau 3:** Répartition territoriale des agences bancaires et postales au 31/12/2018

Institutions financières	Nombre d'agences sur le territoire	Nombre d'agences en communes urbaines	Nombre d'agences en communes rurales
BABF	18	15	3
BCB	12	12	0
BDU	8	8	0
BHBF	18	18	0
UBA	26	26	0

BAMOUNI Alain Christian, promotion 2017/2018, Master Management des Entreprises et des Organisations, Option Management Stratégique et Opérationnel

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

BICIA-B	18	18	0
BOA	45	44	1
BSIC	9	9	0
CBAO	6	6	0
CBI		37	1
ECOBANK	77	67	10
ORABANK	8	8	0
SGBF	22	22	0
WBI	1	1	0
LA POSTE BF	114	72	42

**Sources : Données collectées sur le site web des institutions financières**

### 5.1.1.2 Une grande offre de services financiers

L'institution postale propose toute la gamme des services financiers formels de base, de la bancarisation aux moyens de paiement, en passant par les transferts de fonds et l'assurance.

- **la bancarisation postale** : une frange importante de la population, estimée à 580 000 personnes, est bancarisée grâce au réseau postal. Selon l'étude<sup>14</sup> réalisée par l'ONG Positive PlaNet, LA POSTE BF est le deuxième détenteur de comptes en milieu rurale. L'offre postale est diversifiée, variée et accessible à partir de 2 500 francs CFA ;
- **les transferts de fonds postaux** : la poste permet d'envoyer et de recevoir des fonds, à travers le monde, grâce huit (8) produits différents de transfert rapide d'argent ;
- **la micro assurance postale** : la poste permet à tout client titulaire d'un compte postal, de bénéficier des garanties d'une assurance vie, à partir de 1 000 francs CFA ;
- **les moyens de paiement** : du chèque postal à la carte bancaire, plusieurs instruments et moyens de paiement nationaux et internationaux sont disponibles sur le réseau postal.

### 5.1.1.3 Une forte capacité de mobilisation de l'épargne

La solidité financière est un autre facteur clé de réussite à l'actif de LA POSTE BF.

En effet, les résultats financiers de la poste sont bénéficiaires depuis plus d'une décennie.

<sup>14</sup>PlaNet Finance-Lessokon SARL, *Etude de marché relative aux besoins de la clientèle finale de la SONAPOST en matière de services financiers postaux*, Ouagadougou, 2013, 36p  
BAMOUNI Alain Christian, promotion 2017/2018, Master Management des Entreprises et des Organisations, Option Management Stratégique et Opérationnel

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

Au-delà de la génération des profits, la solidité financière de l'institution repose sur sa forte capacité de mobilisation de l'épargne au plan national.

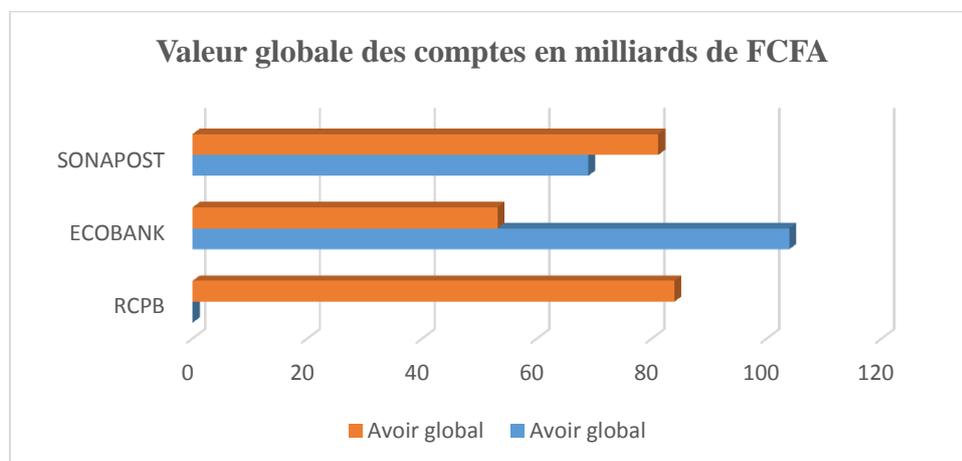
**Tableau 4:** Evolution de l'épargne stable (Caisse Nationale d'Epargne)

Période	Epargne collectée	
	Nombre de comptes	Montant en FCFA
2008	334 043	63 978 293 060
2009	352 570	72 730 440 406
2010	373 517	84 909 564 652
2011	399 119	96 115 534 245
2012	423 364	109 579 230 442
2013	457 896	119 954 964 345
2014	500 761	138 746 929 119
2015	538 927	157 217 854 585
2016	575 764	174 692 464 244

**Sources:** Rapports de gestion de 2008 à 2016 de la SONAPOST

En outre, une étude<sup>15</sup> sur les comportements d'épargne, démontre qu'en 2013, LA POSTE BF détenait, après ECOBANK, la plus importante masse financière en comptes courants (après ECOBANK) et en comptes d'épargne (après le Réseau des Caisses Populaires RCPB).

**Figure 1:** Valeur globale des encours des 3 premières institutions financières nationales



**Sources :** Rapport d' « étude de marché relative aux besoins de la clientèle finale de LA POSTE BF en matière de services financiers postaux » 2013, PlaNet Finance – Lessokon SARL

<sup>15</sup>PlaNet Finance-Lessokon SARL, *Etude de marché relative aux besoins de la clientèle finale de la SONAPOST en matière de services financiers postaux*, Ouagadougou, 2013, 36p  
BAMOUNI Alain Christian, promotion 2017/2018, Master Management des Entreprises et des Organisations, Option Management Stratégique et Opérationnel

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

#### **5.1.1.4 Un grand réseau de partenariats**

Les partenaires d'affaires et les partenaires technologiques constituent la dernière force. Dans le domaine des transferts d'argent, la diversité et l'étendue des services ont été favorisées par des partenariats d'affaires conclus avec des Opérateurs de Transferts d'Argent (OTA) de renommée internationale : **Western Union Network, Ria Financial Services et SIKACASH Money Transfer basés aux USA, Small World Financial Group et Juba Express Limited Money Transfer, basés au Royaume Uni et Quick Cash SA en Côte d'Ivoire.**

Dans le domaine de la monnaie mobile, un important partenariat technologique a été conclu avec MUMHERIT SA, une FINTECH basée au Sénégal. Ce partenariat permettra au réseau postal de disposer de la monétique et de la monnaie mobile.

#### **5.1.2 Les faiblesses**

Dans le domaine des services financiers, les faiblesses de LA POSTE résident principalement, dans la digitalisation des services, la stratégie de communication et le système d'information.

##### **5.1.2.1 Une faible digitalisation des services**

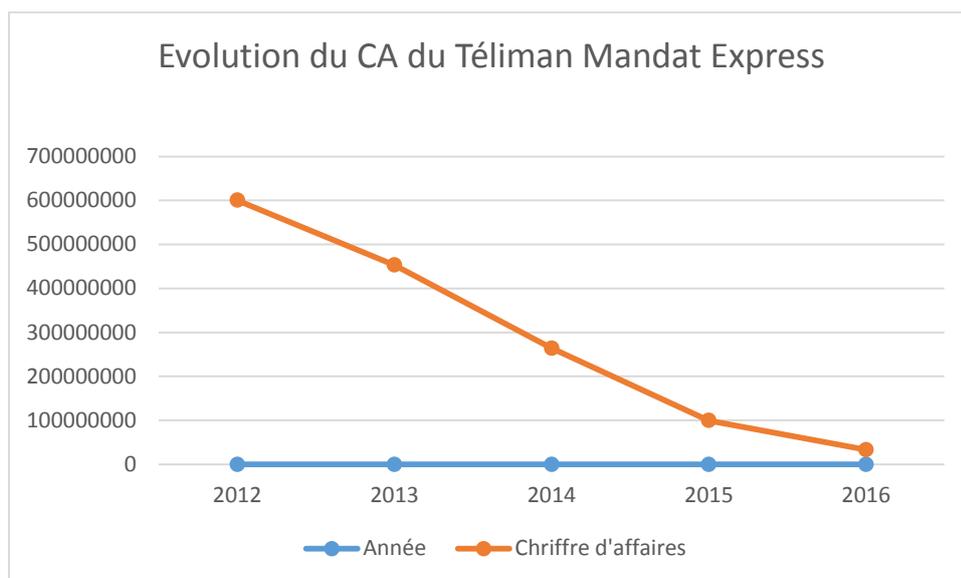
L'étendue du réseau postal cache la faible digitalisation des services financiers.

##### **✚ Inexistence de services mobiles**

LA POSTE BF ne propose aucun service mobile. L'entièreté de l'offre financière n'est accessible qu'en agence.

Au Burkina Faso, le service de transfert d'argent national dénommé Téliman Mandat Express a permis à la poste de rester leader du marché des transferts d'argent domestique, de 2008 à 2012. Mais ce service qui était exclusivement vendu en agence, n'a pas résisté à l'arrivée des Opérateurs d'Argent Mobile (OAM) sur le marché national.

**Figure 2:** Effondrement du chiffre d'affaires du transfert d'argent domestique de la SONAPOST entre 2012 et 2016



**Sources** : Rapports de gestion de 2012 à 2016 de la SONAPOST

#### **✚ Distribution limitée au réseau physique**

Malgré la notoriété et l'appréciation des services postaux en matière d'épargne, le taux de couverture des services financiers reste encore faible.

Le taux de desserte de LA POSTE BF est de 165 012 habitants pour une agence postale<sup>16</sup>. L'absence de solutions mobiles confine le réseau de distribution postal par rapport aux banques et sociétés de téléphonies mobile.

#### **5.1.2.2 Marketing et communication**

Dans un environnement concurrentiel, marqué par la présence des banques, des institutions de micro finance et des OAM, la poste et ses produits sont très souvent méconnus du public citoyen.

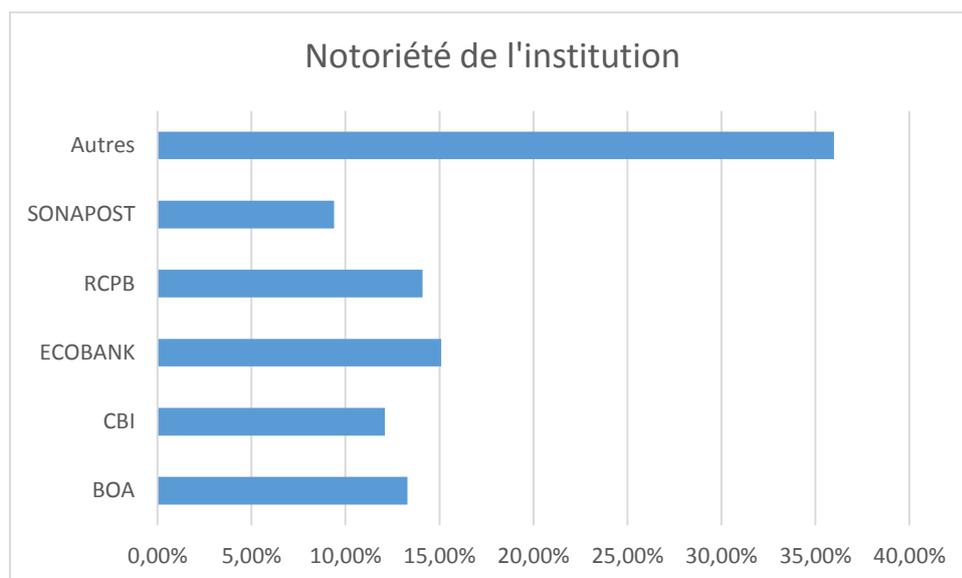
#### **✚ La notoriété de la SONAPOST**

En 2014, une étude commanditée par LA POSTE BF<sup>17</sup>, portant sur la notoriété spontanée des institutions financières intervenant dans l'épargne, a classé la poste à la cinquième position. La figure ci-dessous présente les pourcentages de notoriété obtenus par les cinq institutions les mieux connues.

**Figure 3:** Classement des institutions financières suivant le pourcentage de notoriété

<sup>16</sup> Union Postale Universelle, *Statistique des services postaux 2016*, Berne, 2017

<sup>17</sup> François FATURURIMI, *Etude ciblée sur l'épargne des pauvres*, SONAPOST, Ouagadougou, 2014, 24p  
BAMOUNI Alain Christian, promotion 2017/2018, Master Management des Entreprises et des Organisations, Option Management Stratégique et Opérationnel



**Sources** : Rapport d'étude de satisfaction des clients CNE, 2014

#### **La présentation des produits**

En termes de présentation des produits, LA POSTE BF emploie des dénominations moins explicites que celles de la concurrence : **compte courant postal, compte d'épargne ordinaire, compte d'épargne retraite, les épargnants à l'étranger, compte d'épargne Baraka.**

Un rapide tour d'horizon des produits de la concurrence révèle l'utilisation de terminologies plus explicites sur **le positionnement, la cible et l'objet des services**. Ainsi on retrouve à :

- les comptes chèques « **Particuliers** », « **Entreprise individuelle** » et « **Sociétés** » ;
- les comptes d'épargne « **Logement** », « **Famille** » et « **Pèlerinage** », « **Ambition** ».

#### **5.1.2.3 Un système d'information faiblement intégré**

Le système d'information est l'une des grandes faiblesses de LA POSTE BF. Un résumé de ces faiblesses fait ressortir trois (3) principaux points :

 **Un cloisonnement des logiciels** : les services financiers postaux sont exploités et gérés sur la base d'une multitude de logiciels et d'applications éparses. Il existe autant d'applications que de services : un agent de guichet polyvalent travaille sur dix (10) applications différentes. Cette organisation génère des difficultés opérationnelles en termes de gestion des habilitations et de maîtrise de l'exploitation.

 **Un système d'information essentiellement opérant** : d'un point de vue fonctionnel, le système d'information est essentiellement opérant et transactionnel. C'est-à-dire

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

qu'il est orienté et centré sur la prise en charge des opérations du front office et la réconciliation en back office. Les fonctions décisionnelles ne sont pas intégrées aux applications.

✚ **Une faible connectivité du réseau** : le réseau SONAPOST comprend 114 agences dont 97 connectés à internet. En vue de contourner cette faiblesse, la SONAPOST maintient un système d'information manuel dans les 17 agences non connectées. Une telle organisation est source d'inaccessibilité, de long délais d'attente et surtout de malversations.

## 5.2 Le diagnostic externe

A l'instar de toutes les organisations, l'entreprise postale est un système ouvert sur son environnement.

Dans cette section, nous évaluerons l'impact stratégique de l'environnement externe sur les activités postales. Nous serons alors amenés à identifier et à analyser les opportunités et les menaces susceptibles d'influer sur le domaine des services financiers postaux.

### 5.2.1 Les opportunités

LA POSTE BF pourrait optimiser ses capacités d'inclusion financière en tirant profit des opportunités liées aux environnements technologique, réglementaire et politique, tous favorables aux services financiers postaux.

#### 5.2.1.1 L'environnement technologique

L'environnement technologique est marqué par le développement des solutions digitales.

Les services financiers digitaux offrent, les meilleures solutions à l'exclusion financière.

Par la digitalisation des services, la technologie a levé deux (2) principaux freins à l'inclusion financière : l'accessibilité et les coûts.

#### ✚ **La croissance du marché de la monnaie mobile**

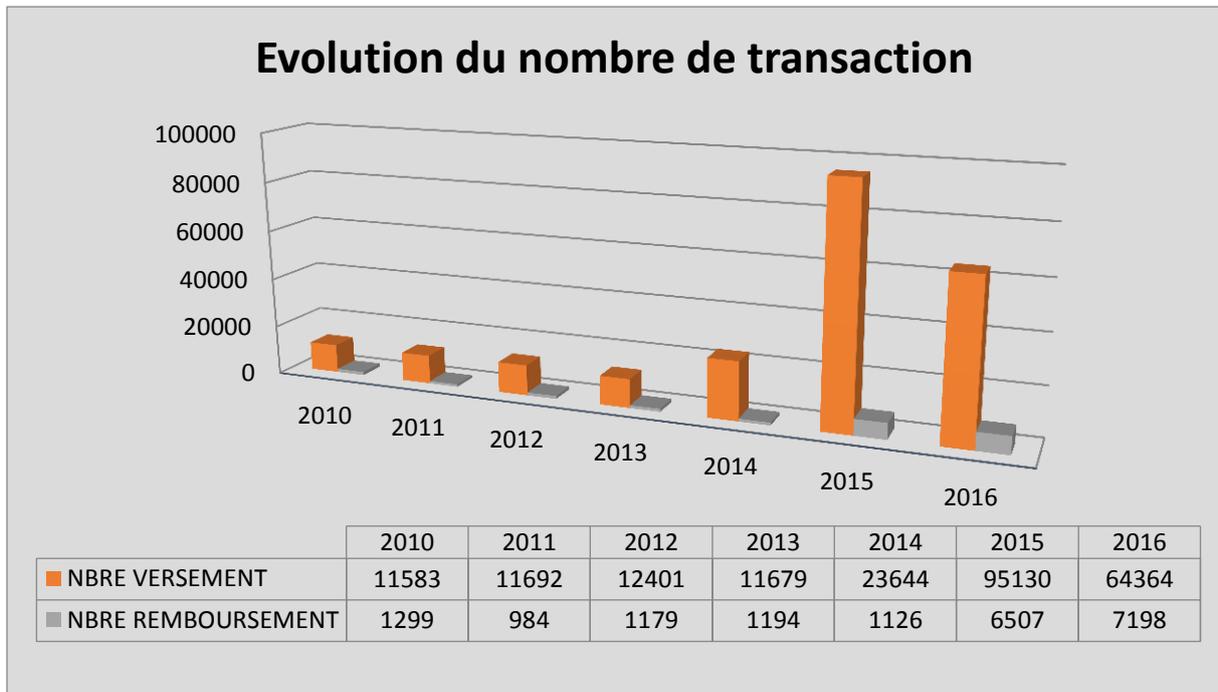
L'explosion du marché de la téléphonie mobile a fait de la monnaie mobile un puissant facteur d'inclusion financière. Dans le contexte postale, les exemples de réussite, basés sur l'exploitation de la monnaie mobile ne manquent pas.

En Tunisie, le lancement de l'**e-Dinar** (porte-monnaie électronique de la Poste Tunisienne) a permis d'enregistrer en 2016 : 784 000 clients pour 6 300 000 transactions financières. BAMOUNI Alain Christian, promotion 2017/2018, Master Management des Entreprises et des Organisations, Option Management Stratégique et Opérationnel

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

Au Bénin, le lancement en avril 2015 par la Poste de, **l'e-Tontine** (un service d'épargne de proximité basé sur le téléphone portable) a fait croître le volume des dépôts en compte de 23 644 en 2014 à 95 130 transactions en 2015, soit un taux de croissance de 302%.

**Figure 4:** Evolution du nombre de transactions de l'épargne traditionnelle (de 2010 à 2014) et de l'épargne sur téléphone e-Tontine (de 2015 à 2016)



**Sources :** Présentation de la Poste du Bénin, Atelier de Grand Bassam sur les services financiers digitaux, UPU, mai 2017

Au Sénégal, le lancement en mai 2015 de **PosteCash** (porte-monnaie électronique adossé à une application mobile), a permis à la Poste du Sénégal d'offrir de nouveaux services à valeur ajoutée.

**Tableau 5:** Nouveaux services et volumes des transactions générées par PosteCash de mai 2015 à mars 2017

<b>PRODUITS</b>	<b>TRANSACTIONS</b>
<b>RECHARGE ESPECE</b>	<b>66 298</b>
<b>CASHOUT</b>	<b>50 087</b>
<b>RECHARGE NEOSURF</b>	<b>43 267</b>
<b>TRANSFERT CARTE</b>	<b>25 614</b>
<b>VENTE CARTE POSTECASH</b>	<b>22 696</b>
<b>RECHARGE CARTE JULA</b>	<b>7 143</b>
<b>RETRAIT GAB</b>	<b>4 911</b>
<b>FACTURE SENELEC</b>	<b>4 536</b>
<b>ACHAT CODE WOYOFAL</b>	<b>4 489</b>
<b>ACHAT CREDIT TELEPHONIQUE</b>	<b>4 290</b>
<b>PAIEMENT INTERNET ET POS</b>	<b>2 952</b>
<b>VENTE CARTE JULA</b>	<b>1 845</b>
<b>ACHAT CODE NEOSURF</b>	<b>1 663</b>
<b>PAIEMENT SALAIRE</b>	<b>1 549</b>

**Sources :** Présentation de la Poste du Sénégal, Atelier de Grand Bassam sur les services financiers digitaux, UPU, mai 2017

En conclusion, les meilleurs pratiques ci-dessus présentées, laissent penser que la monnaie mobile est une opportunité certaine que LA POSTE BF devrait saisir.

### **5.2.1.2 L'environnement réglementaire**

Le cadre juridique et réglementaire du Burkina Faso est favorable au développement et à la modernisation des services financiers postaux.

D'abord, les décrets n°97-209 et 97-210/PRES/PM/MCC/MEF/MCIA du 28 avril 1997, assignent à LA POSTE BF des missions qui s'intègrent pleinement dans la promotion de l'inclusion financière : mobilisation de l'épargne, moyens de paiement et transfert de fonds.

Ensuite, l'absence de l'octroi du crédit, dans les missions de LA POSTE BF ne constitue nullement une barrière rigide.

En effet, le code bancaire de la BCEAO et la loi portant réglementation des systèmes financiers décentralisés prévoient que toute structure financière dispose de la faculté de créer un Service Financier Décentralisé (SFD) ou une banque, sous forme de filiale, à condition d'adresser une demande d'agrément au ministère des finances et de respecter les textes légaux et réglementaires régissant le domaine financier. LA POSTE BF a donc la possibilité de créer sous forme de filiale, une banque postale ou SFD postal, pour offrir du crédit à la population.

BAMOUNI Alain Christian, promotion 2017/2018, Master Management des Entreprises et des Organisations, Option Management Stratégique et Opérationnel

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

Enfin, pour l'exploitation de la monnaie mobile, l'Instruction n°008-05-2015 de la BCEAO, portant sur les conditions et modalités d'exercice des activités de monnaie électronique dans les états membres de l'UMOA, n'empêche pas LA POSTE BF d'obtenir l'autorisation au titre des modalités et conditions spécifiques applicables aux Etablissements de Monnaie Electronique (EME).

Au regard des textes précédemment évoqués, on peut conclure que le cadre réglementaire communautaire et burkinabè constitue une opportunité de développement des services financiers postaux.

### **5.2.1.3 L'environnement politique international, régional et national**

L'environnement politique international, régional et national est un contexte économique favorable aux initiatives entrant dans le cadre de la promotion de l'inclusion financière.

Au plan international, les politiques de coopération sont favorables au financement des initiatives d'amélioration de l'inclusion financière postale.

Ainsi, sous le leadership de l'UPU, le Mécanisme pour l'Assistance Technique à l'Inclusion Financière (FITAF) ambitionne de fournir aux Postes les moyens de combler le fossé grâce au développement de services financiers postaux numérisés. Le but final est de créer 250 millions de comptes postaux d'ici à 2020.

Pour y arriver, la Fondation Bill & Melinda Gates et VISA Inc., allouent un financement de 1 800 000 USD, pour appuyer 20 postes dans le lancement de projets nationaux relatifs à la digitalisation et à l'inclusion financière, d'ici à 2020. Les postes sélectionnées sur la base d'un appel de proposition de projet, recevront chacune une enveloppe compris entre 25 000 et 100 000 USD.

Au plan régional, La Stratégie Régionale d'Inclusion Financière a été adoptée par le Conseil des Ministres de l'UEMOA, en sa session ordinaire tenue le 24 juin 2016 à Lomé, au Togo. Elle pour objectif global, « d'assurer, sur un horizon de cinq (5) ans (2016-2020), l'accès et l'utilisation d'une gamme diversifiée de produits et services financiers adaptés et à coûts abordables à 75% de la population adulte de l'UEMOA ».

La mise en œuvre de la stratégie est assurée par des structures régionales et nationales composées « des représentants des Ministères concernés, des associations professionnelles,

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

des agences et structures de promotion, des partenaires techniques et financiers, **des Services postaux**, des Assurances et des Directions Nationales de la BCEAO ».

Au plan national, la Stratégie Nationale d'Inclusion Financière est en cours d'élaboration. Sa mise en œuvre sera coordonnée par un Comité National de Suivi de la Mise en Œuvre (CNSMO), dans lequel figure les services postaux.

En conclusion, nous pouvons alors affirmer que l'environnement de LA POSTE BF est favorable à la promotion de l'inclusion financière. Par conséquent, l'hypothèse secondaire H2 est vérifiée.

### **5.2.2 Les menaces**

Des menaces importantes pourraient avoir un impact négatif sur les activités financières de LA POSTE BF. Ces menaces sont relatives à l'immixtion de l'Etat dans la gestion de l'épargne postale, aux barrières technologiques limitant l'accès aux codes USSD, à l'émergence des opérateurs d'argent mobile et à la connectivité physique territoriale.

#### **5.2.2.1 L'immixtion de l'Etat dans la gestion de l'épargne postale**

Par loi N° 023-2017/AN du 9 mai 2017, l'Etat Burkinabè a décidé de créer une Caisse des Dépôts et Consignations du Burkina Faso (CDC-BF) qui servira d'instrument pour le financement de l'économie nationale. Cette structure est chargée entre autres, d'assurer le financement des projets structurants sur la base de ressources collectées par les entreprises nationales dont LA POSTE BF.

L'orientation des avoirs des déposants des CCP et CNE, vers la CDC-BF est une véritable menace pour la solidité financière de l'entreprise postale dont les résultats financiers proviennent à 80% des produits de placement.

#### **5.2.2.2 Les barrières technologiques liées aux modalités d'attribution des codes USSD**

Les modalités d'attribution des codes USSD<sup>18</sup> au Burkina Faso, constituent une menace sérieuse pour le développement des services financiers mobiles. Dans la technologie actuelle, les codes USSD sont indispensables pour l'extension des services financiers mobiles aux personnes munis de téléphones non intelligents ou sans accès internet mobile.

---

<sup>18</sup> Les codes USSD sont des ressources en numérotation de la forme #144# permettant d'accéder, via un code renseigné sur son téléphone mobile, à des services à valeur ajoutée tels les services de monnaie mobile.

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

Au Burkina Faso, les modalités d'attribution des codes USSD constituent une barrière érigée par les opérateurs de téléphonie mobile. Elles sont restrictives de concurrence car toutes les demandes y relatives sont instruites, autorisées et implémentées exclusivement par les opérateurs de téléphonie mobile. Pour restreindre la concurrence, ces dernières n'hésitent pas à refuser l'attribution des codes aux prestataires tiers.

### **5.2.2.3 L'émergence des opérateurs internationaux d'argent mobile**

L'émergence des opérateurs internationaux d'argent mobile au Burkina Faso impose une concurrence difficilement supportable aux services financiers postaux.

La concurrence qui était jadis limitée aux Opérateurs de Transferts d'Argent (OTA) est de plus en plus dominée par les Opérateurs d'Argent Mobile (OAM)

Les opérateurs de téléphonie mobile qui offraient déjà des produits de transfert nationaux dans le cadre de leurs services d'argent mobile ont vite réalisé le potentiel d'utilisation de leurs plateformes transactionnelles et de leurs réseaux de distribution pour les transferts internationaux. On retrouve ainsi des grands concurrents comme Orange Money et Mobicash.

La tendance actuelle est même orientée vers les partenariats entre OAM et OTA.

### **5.2.2.4 La faible connectivité physique territoriale**

Le faible taux de connectivité physique au Burkina Faso est une menace pour le développement et la promotion des services financiers postaux.

Même si le taux de pénétration de l'internet mobile croit de façon exponentielle, il ne faut pas perdre de vue que les besoins des entreprises ne sont pas comparables à ceux des ménages.

Pour être en mesure de réellement connecter les habitants des régions rurales au monde financier, le réseau postal doit lui-même être pleinement intégré au réseau numérique.

Ainsi, au plan professionnel, LA POSTE BF a surtout besoin de canaux physiques de connectivité pour les agences postales, qui sont souvent le dernier maillon de la chaîne menant aux destinataires des services financiers.

Mais cette connectivité physique est malheureusement tributaire des capacités d'extension des opérateurs nationaux de téléphonie.

## CHAPITRE 6 : LE BILAN DU DIAGNOSTIC

Dans les précédents chapitres, nous avons procédé, sur la base de plusieurs sources documentaires à un diagnostic de LA POSTE BF, dans le domaine d'activité stratégique des services financiers postaux.

Dans le présent chapitre, nous établirons un bilan diagnostic qui nous servira à identifier les défis à relever par LA POSTE BF, si elle souhaite optimiser sa capacité d'inclusion financière.

### 6.1 Le bilan des forces et des opportunités

Au plan interne, l'entreprise postale dispose de ressources et de compétences à même de lui conférer un avantage concurrentiel ou de constituer un facteur clé de réussite, face à la concurrence. Ainsi, en termes de forces, nous retenons :

- ✚ **un réseau physique suffisamment étendu** dont l'implantation spatiale rurale constitue un avantage concurrentiel pour l'inclusion sociale des couches défavorisées ;
- ✚ **une large offre de services financiers formels de base**, dont l'accessibilité, la diversité et le coût constituent un facteur clé de réussite, pour la promotion de l'inclusion financière nationale ;
- ✚ **une solidité financière reposant sur sa forte capacité traditionnelle à collecter** et à mobiliser l'épargne au plan national. Ce qui constitue un atout indéniable, en matière de prestations financières ;
- ✚ **un important réseau de partenariats technologiques et d'affaires**, constitutif d'un facteur clé de réussite dans le cadre de l'innovation, de la modernisation du réseau et de l'internationalisation des services.

Au plan externe, l'analyse diagnostic montre que relativement au développement des services financiers postaux, de réelles opportunités existent. Ainsi, nous notons que :

- ✚ **l'environnement technologique** marqué par le développement des solutions digitales et la croissance du marché de la monnaie mobile, est une véritable opportunité à saisir pour accélérer la digitalisation des services financiers postaux ;
- ✚ **l'environnement réglementaire national et régional** est favorable à LA POSTE BF, en lui accordant une place de choix dans la promotion de l'inclusion financière ;

- ✚ **l'environnement politique international, régional et national** est propice à la promotion de l'inclusion financière. Diverses initiatives au plan internationales ont mobilisé des fonds et de l'assistance technique, pour appuyer les projets tendant à la digitalisation des services financiers postaux.

De l'association des forces aux opportunités, nous identifions deux importantes pistes d'innovation présentant de réelles chances de réussite :

- **une innovation par la digitalisation des services financiers** : la combinaison de la grande offre de service aux opportunités de l'environnement technologique permet de proposer de nouveaux services liés à la monnaie mobile ;
- **une optimisation du réseau par l'accessibilité numérique** : la combinaison du réseau physique postal au réseau de partenariat et à l'environnement technologique permet de créer une accessibilité numérique par le développement de services en ligne et de services commercialisables par des distributeurs privés.

## 6.2 Le bilan des faiblesses et des menaces

Au plan interne, LA POSTE BF accuse néanmoins des faiblesses. Ainsi nous remarquons que :

- ✚ **la faible digitalisation des services** est un handicap concurrentiel du point de vue du parcours client ;
- ✚ **la faible communication** sur son image et ses services est une source de perte de marché au profit des acteurs de la concurrence ;
- ✚ **le système d'information faiblement intégré** limite la compétitivité de l'entreprise, comparativement à la concurrence.

En dépit des opportunités, il importe de noter que des menaces sont persistantes au plan national. Elles sont notamment liées à :

- ✚ **l'émergence des opérateurs d'argent mobile**, dont l'entrée sur le marché burkinabè imposera à la poste une concurrence encore plus rude autant sur le plan national que sur le plan international ;
- ✚ **l'existence de barrières technologiques** du fait des modalités d'attribution des codes USSD. La toute-puissance des opérateurs de téléphonie mobile sur l'attribution des codes USSD limite le champ d'action de la poste sur le marché de la monnaie mobile ;

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

- ✚ **la faible connectivité physique territoriale** menace le développement et l'extension des activités financières dans les zones rurales ;
- ✚ **l'immixtion de l'Etat dans la gestion de l'épargne postale** fait planer sur LA POSTE BF de forts risques de détérioration de sa solidité financière.

La conjonction des faiblesses et des menaces laisse penser que LA POSTE BF doit être prudente et gérer certains risques en se recentrant sur l'activité qu'elle maîtrise le mieux.

Ainsi:

- **la prise en compte des barrières technologiques au plan externe et du système d'information faiblement intégré au plan interne**, doit conduire l'entreprise postale à s'appuyer sur des partenariats technologiques pour accéder à la technologie et partager les risques de gestion ;
- **la prise en compte l'immixtion de l'Etat dans la gestion de l'épargne postale au plan externe et la faible digitalisation des services au plan interne**, doit conduire l'entreprise à anticiper les éventuelles tensions de trésorerie en s'appuyant sur des moyens de paiement externes : sous-agents, distributeurs automatiques de billets.

### 6.3 Les défis de LA POSTE BF

Des combinaisons précédemment présentées, nous déduisons que LA POSTE BF doit relever trois (3) principaux défis :

#### ✚ **Le défi de la digitalisation des services financiers postaux**

Dans le compartiment opérationnel, le besoin d'interconnecter les guichets, les agences et les back office et d'automatiser l'exploitation s'impose. Dans le compartiment offre, le besoin de processus de distribution digitaux au moyen de nouveaux canaux (téléphone portable, carte, DAB et internet) est présent.

#### ✚ **Le défi de l'accessibilité numérique**

Il s'agit d'optimiser les avantages concurrentiels du réseau physique, en complétant les agences postales, par de nouveaux canaux de distribution : s'appuyer sur le réseau de partenariats pour attirer et recruter des sous-agents, des distributeurs mobiles et des intermédiaires d'affaires.

#### ✚ **Le défi du marketing et de la communication**

Il s'agit d'améliorer le marketing et la communication pour d'une part, forger l'image et la notoriété de l'entreprise et, d'autre part attirer et fidéliser les clients.

BAMOUNI Alain Christian, promotion 2017/2018, Master Management des Entreprises et des Organisations, Option Management Stratégique et Opérationnel

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

En conclusion, l'hypothèse secondaire H3 qui était qu'en matière de promotion de l'inclusion financière, le défi de LA POSTE BF était essentiellement digital est partiellement vérifiée.

En vue de faire face à ces défis, nous proposons dans la dernière partie de notre travail, une solution à la mesure des enjeux réels.

## **TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTION ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET**

### **CHAPITRE 7 : PRESENTATION ECONOMIQUE DU PROJET : SOLUTION TECHNIQUE ET ACTIVITES**

Le projet s'appuie sur des acquis déjà obtenus dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet initial. Nous résumerons ce projet initial, avant de présenter notre projet professionnel.

#### **7.1 Le résumé du projet initial**

Dans le cadre de l'amélioration de son service de transfert d'argent national, LA POSTE BF a signé un contrat de partenariat avec NUMHERIT SA, une FINTECH de droit sénégalais, spécialisée dans la fourniture et la gestion de solutions mobiles et monétique.

Ce partenariat vise à mettre à la disposition de LA POSTE BF, une solution en marque blanche, permettant la fourniture d'un ensemble de services dont :

- les transferts d'argent par téléphone mobile au plan national ;
- les retraits d'espèces DAB, agences, partenaires ;
- les paiements de factures au plan national ;
- les recharges téléphoniques au plan national.

Un projet initial dénommé « POSTECASH », a été chargé d'opérationnaliser ce partenariat au sein de LA POSTE BF.

D'un point de vue fonctionnel, la solution est une plateforme hybride associant judicieusement trois (3) domaines révolutionnaires : la monétique, le paiement mobile (m-paiement) et le paiement électronique (e-paiement).

La solution est constituée autour d'un porte-monnaie électronique à supports multiples.

**Un support monétique** : c'est une carte bancaire, prépayée, rechargeable GIM-VISA. Elle offre toutes les fonctionnalités possibles aux moyens de paiement de ce type.

**Un support mobile**: il s'agit d'une application mobile adossée à la carte prépayée rechargeable. Elle est téléchargeable sur Google Play Store et App Store et permet de réaliser

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

des transactions financières par téléphone portable intelligent (Smartphone et Iphone). A partir d'un téléphone sans accès internet, les transactions sont réalisables par codes USSD.

**Un support papier** : c'est une carte à gratter, à diverses valeurs faciales, permettant de recharger le porte-monnaie électronique par internet ou par sms.

Certes, les fonctionnalités ci-dessus décrites, constituent le noyau de base de la plateforme et sont destinées à titre principal, à la réalisation des opérations de transfert d'argent mobile.

Cependant, l'intérêt de la solution, pour notre projet réside dans les autres fonctionnalités qu'offre la plateforme : la gestion des comptes CCP et CNE par la monnaie mobile.

## 7.2 La présentation du projet professionnel

Le projet s'inscrit dans le cadre de l'optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF, par l'exploitation des comptes CCP et CNE, à partir d'une solution de monnaie mobile. Il vise à tirer profit particulièrement profit de deux opportunités présentées dans la deuxième partie : l'explosion des solutions digitales et la croissance du marché de la monnaie mobile.

### 7.2.1 Fiche projet

OBJECTIFS : Quoi	FINALITES : Pourquoi
<p><b>Objectif général</b> : Digitaliser les comptes courants et les comptes d'épargne par l'implémentation d'une solution de monnaie mobile, sur le réseau de LA POSTE BF.</p>	<p>Optimiser la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF</p>
<p><b>Objectif spécifique</b> : Relier les comptes courants et les comptes d'épargne à une solution de monnaie mobile</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Permettre aux clients d'accéder à leurs comptes par téléphone mobile</li> <li>✚ Offrir aux clients des canaux mobiles pour les dépôts et les retraits</li> <li>✚ Offrir aux clients, une carte VISA GIM-UEMOA, associée à leurs comptes</li> <li>✚ Améliorer l'accessibilité aux services financiers postaux</li> <li>✚ Accroître le CA de la SONAPOST par de nouveaux services à valeur ajoutée</li> <li>✚ Développer l'image de marque de la SONAPOST</li> </ul>
<p><b>DEFIS DU PROJET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Digitalisation des services financiers postaux</li> <li>✚ Accessibilité numérique des services financiers postaux</li> <li>✚ Marketing et communication numérique de la poste</li> </ul>	

<b>RAYONNEMENT DU PROJET</b>
<b>Bénéficiaires directs</b> : 580 000 clients, titulaires de comptes à LA POSTE BF
<b>Bénéficiaires indirects</b> : la population burkinabè les partenaires de LA POSTE BF
<b>Durée : 5 mois</b>

## **7.2.2 Activités du projet**

### **7.2.2.1 Objectifs à atteindre**

Le projet doit permettre, dans un délai de 5 mois, aux clients titulaires de comptes CCP et CNE de pouvoir réaliser par téléphone mobile, les opérations suivantes :

- consulter l'avoir de leurs comptes CCP et CNE ;
- commander un chéquier CCP;
- transférer de l'argent de leur compte mobile vers un compte CCP ou CNE ;
- transférer de l'argent de leurs comptes CCP et CNE vers un compte mobile ;
- demander un virement de leurs comptes vers d'autres comptes ;
- retirer de l'argent dans un DAB

### **7.2.2.2 Identification et estimation des activités**

L'atteinte de l'objectif précédemment défini est subordonnée à la réalisation des activités qui permettront d'implémenter toutes les fonctionnalités et les actions indispensables à l'exploitation des opérations mobiles.

Pour y arriver, trois (3) composantes d'activités sont nécessaires. Elles sont présentées, détaillées et clairement planifiées dans les tableaux ci-après.

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

**Tableau 6:** Estimation des activités et des durées

REFERENCES	DETAILS DES ACTIVITES	DUREES	RESPONSABLES
	<b>Projet implémentation de la solution mobile CCP et CNE</b>	<b>150 jours</b>	
<b>Lot 1</b>	<b>Chantier Système d'Information</b>	<b>60 jours</b>	<b>Partenaire technique NUMHERIT</b>
Activité 1-1	Développement des modules CCP et CNE sur la plateforme mobile	19 jours	NUMHERIT SA
Activité 1-2	Développement de la plateforme back office de traitement LA POSTE	20 jours	NUMHERIT SA
Activité 1-3	Développement des environnements de tests LA POSTE BF	19 jours	NUMHERIT SA
Activité 1-4	Formation des formateurs LA POSTE BF	2 jours	NUMHERIT SA
<b>Lot 2</b>	<b>Chantier Exploitation</b>	<b>150 jours</b>	<b>Partenaire postal LA POSTE BF</b>
Activité 2-1	Mise place du Centre de traitement back office LA POSTE BF	150 jours	LA POSTE BF
Activité 2-2	Réalisations et validations des tests de fonctionnalités	10 jours	LA POSTE BF
Activité 2-3	Elaboration et validation des procédures opérationnelles	15 jours	LA POSTE BF
Activité 2-4	Formation des acteurs du Centre de traitement back office	5 jours	LA POSTE BF
<b>Lot 3</b>	<b>Chantier Marketing Communication</b>	<b>17 jours</b>	<b>Partenaire postal LA POSTE BF</b>
Activité 3-1	Elaboration et validation du plan de tarification services	5 jours	LA POSTE BF
Activité 3-2	Proposition et validation du plan de rémunération partenaires	5 jours	LA POSTE BF
Activité 3-3	Conception et validation des supports de communication	5 jours	LA POSTE BF
Activité 3-4	Proposition et validation des plan de communication et de lancement	2 jours	LA POSTE BF

**Tableau 7:** Chronogramme de mise en œuvre des activités du projet

PLANIFICATION DE LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITES DU PROJET																					
Année 200N																					
Activités	Mois 1				Mois 2				Mois 3				Mois 4				Mois 5				Responsables
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	
<b>Lot 1: Chantier Système d'Information</b>																					
<b>Résultat attendu 1: tous les modules et environnements techniques supplémentaires sont développés</b>																					
1-1 Développer les modules CCP et CNE dans la plateforme mobile	■	■	■																		NUMHERIT SA
1-2 Développer la plateforme back office de traitement LA POSTE BF				■	■	■															
1-3 Développer l'environnement de test LA POSTE BF						■	■	■													
1-4 Former les formateurs LA POSTE BF															■						
<b>Lot 2: Chantier Exploitation</b>																					
<b>Résultat attendu 2: Les procédures, les formations et le centre de traitement sont réalisés</b>																					
2-1 Mettre en place un centre de traitement back office	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	LA POSTE BF
2-2 Réaliser et valider les tests de fonctionnalités									■	■											
2-3 Elaborer et valider les procédures opérationnelles											■	■	■								
2-4 Former les acteurs du centre de traitement back office																				■	
<b>Lot 3: Chantier Marketing Communication</b>																					
<b>Résultat attendu 3: les plans de tarification, de rémunération, de communication et de lancement sont réalisés</b>																					
3-1 Elaborer et valider le plan de tarification des services	■																				LA POSTE BF
3-2 Proposer et valider le plan de rémunération des partenaires		■																			
3-3 Proposer et valider le plan de lancement			■																		
3-4 Concevoir, proposer et valider les supports et le plan de communication				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

## **CHAPITRE 8 : LES MOYENS D'ACTION DU PROJET : RESSOURCES HUMAINES, MATERIELLES ET FINANCIERES**

Du point de vue économique, nous proposons un projet rentable car son coût est totalement couvert par les flux nets de trésorerie dégagés dès la première année d'exploitation.

Notre évaluation prend en compte les moyens humains, matériels et financiers spécifiquement induits par la mise en œuvre du présent projet. Il s'agit de quatre (4) postes d'investissements.

### **✚ La constitution d'une équipe-projet**

Le projet est mis en œuvre par une équipe-projet constituée à cet effet. Cette équipe n'étant pas seulement dédiée au projet, il conviendrait de susciter son engagement et sa volonté de gagner, par l'allocation d'une prime mensuelle de motivation.

### **✚ La mise en place d'un centre de traitement back office**

La mise en place du centre de traitement vise à préserver l'intégrité du système d'information bancaire de la SONAPOST.

En effet, pour des raisons de sécurité informatique, le logiciel bancaire actuellement utilisé pour la gestion des comptes CCP et CNE ne sera pas directement interfacé avec la plateforme mobile.

Le dénouement des transactions entre l'application mobile et le logiciel bancaire sera assuré par une équipe interne physique, via un protocole FTP<sup>19</sup>. Nous préconisons la mise en place d'une équipe de 10 personnes (1 superviseur, 5 opérateurs et 4 téléconseillers) issues d'une affectation interne.

### **✚ La commande des cartes GIM-VISA**

La liaison des comptes CCP et CNE à l'application mobile est subordonnée à la création d'un compte monétique, se traduisant physiquement par la vente d'une carte magnétique GIM-VISA au client. Cette carte permet au client d'accéder à l'avoir de son compte à partir de tout distributeur automatique de billet (DAB) des réseaux GIM-UEMOA et VISA.

### **✚ Les actions de communication au lancement**

---

<sup>19</sup> Un protocole FTP (File Transfer Protocol) est un langage standard de communication entre deux machines par échanges de fichiers.

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

Elles visent à accompagner le lancement des nouveaux services par des actions de visibilité et d'information. Il s'agit de divers travaux d'impressions et de fournitures publicitaires : Tee-Shirt, Polo, Flyers, Casquettes, Affiches, etc.

### 8.1 Les ressources humaines

La réalisation du projet nécessite la mise en place d'une équipe-projet chargée de l'exécution des différentes tâches. En vue de concilier la maîtrise des charges et le transfert de compétences, les ressources humaines de l'équipe-projet sont des agents internes de la SONAPOST qui évolueront à la fois sur le projet et sur leur métier fonctionnel. Elle est constituée comme ci-dessous.

<b>Acteur</b>	<b>Attributions</b>	<b>Compétences</b>	<b>Prime de motivation en KF (5mois)</b>
<b>Chef de projet</b>	Coordination, supervision et contrôle des activités du projet	Cadre supérieur Directeur Exploitation ou Système d'Information Leadership Maîtrise de l'environnement postal	475
<b>PMO</b>	Organisation, normalisation, documentation et suivi des processus du projet Point focal pour la collecte permanente des données Ressource clé du projet	Cadre moyen Compétence en management des projets	425
<b>Responsable technique</b>	Mise en œuvre de toutes les activités relevant du chantier technique	Informaticien Compétence en SI monétiques et en solutions mobiles	300
<b>Responsable exploitant</b>	Mise en œuvre de toutes les activités relevant du chantier exploitation	Cadre moyen Exploitant domaine services financiers postaux Bonne connaissance de la monnaie mobile	300
<b>Responsable marketing</b>	Mise en œuvre de toutes activités relevant du chantier marketing et communication	Cadre moyen Communicateur, marketeur ou commercial	300

## 8.2 Les ressources matérielles

Les ressources matérielles sont relatives à la mise en place du centre de traitement back office. Elles sont réparties comme indiqué dans les tableaux suivants.

### Matériel de bureau

Désignation	Quantités	Prix unitaire en KF	Montant en KF
Fauteuil	10	75	750
Bureau	1	120	120
Table commune en U	1	600	600
Réfrigérateur	1	200	200
<b>Total</b>			<b>1 870</b>

### Matériel informatique

Désignation	Quantités	Prix unitaire en KF	Montant en KF
Ordinateur bureau	10	500	5 000
Imprimante	1	300	300
Téléphones portables	10	20	200
Casques communication	4	15	60
<b>Total</b>			<b>5 560</b>

## 8.3 L'évaluation financière

L'évaluation financière porte sur l'investissement initial, le plan de financement et les revenus attendus de la réalisation du projet.

### 8.3.1 L'investissement financier

Les charges financières sont récapitulées dans le tableau ci-dessous.

Désignation de la charge	Montant en KF
Prime de motivation Equipe-projet	1 800
Matériel de bureau du centre de traitement	1 870
Matériel informatique du centre de traitement	5 560
Impressions et fournitures de communication	3 000
Achats de cartes GIM-VISA (50 000 cartes)	175 000
Provision pour imprévus	18 723

<b>Total charges</b>	<b>205 923</b>
----------------------	----------------

### 8.3.2 Le plan de financement

Le projet est soumis à deux sources de financement.

#### **Fonds propres**

La SONAPOST finance le projet par apport en numéraire à hauteur de **175 000 KF**. Ce montant qui est destinée à la commande des cartes VISA en vue de la revente, relève de l'exploitation courante. La santé financière de l'entreprise lui permet de financer son exploitation courante sans difficultés.

#### **Subvention**

Un cofinancement de **30 953 KF** peut être obtenu de l'UPU. Le projet est éligible au Mécanisme pour l'Assistance Technique à l'Inclusion Financière (FITAF) de l'UPU, que nous avons présenté comme étant une opportunité pour le financement et l'assistance technique à la digitalisation des services financiers postaux. L'enveloppe FITAF allouée à chaque poste, varie entre 13 750 et 55 000 KF suivant l'appréciation du comité de sélection.

### 8.3.3 Les revenus financiers

Les revenus financiers directement liés au déploiement du projet proviennent de trois (3) éléments :

#### **La vente des cartes bancaires GIM-VISA**

Le contrat de distribution avec le partenaire technique NUMHERIT a déjà prévu les modalités de répartition suivantes :

- achat des cartes par la SONAPOST à 3 500 FCFA l'unité ;
- vente des cartes par la SONAPOST à 5 000 FCFA l'unité ;
- répartition de la commission sur vente à raison de 70 % pour la SONAPOST et 30% pour NUMHERIT.

#### **Les frais mensuels de gestion des cartes bancaires GIM-VISA**

Le contrat de distribution a déjà prévu les modalités de répartition suivantes :

- frais mensuels de gestion sont fixés à 250 FCFA ;

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

- répartition de la commission à raison de 40% pour le partenaire bancaire, 30% pour la SONAPOST et 30% pour NUMHERIT.

#### **La commission sur les services additionnels**

Il s'agit de la commission issue des services qui seront progressivement mis en place au profit de la clientèle : frais de virement, de commande de chéquier, de consultation de solde, etc.

En rappel, les taux de ces commissions feront l'objet de proposition et de validation ultérieurs dans le cadre du projet. Donc nous les retenons pour mémoire sans évaluation.

### **8.3.4 Le chiffre d'affaires prévisionnel**

Pour l'évaluation du chiffre d'affaires prévisionnel, nous partons sur la base des consommateurs potentiels de la solution de monnaie mobile.

LA POSTE BF détient environ 580 000 comptes CCP et CNE. Si l'objectif spécifique du projet (liaison des comptes au porte-monnaie électronique) est atteint, tous les titulaires de comptes deviennent des cibles à conquérir. Nous formulons alors deux hypothèses de chiffre d'affaires : un scénario pessimiste et un scénario optimiste.

#### **8.3.4.1 Scénario pessimiste**

Dans un environnement hostile, LA POSTE BF ne pourrait conquérir que 9% de sa cible dans la première année (environ 50 000 clients), 22% dans la deuxième année (environ 125 000 clients) et 39% dans la troisième année (environ 225 000 clients).

Compte de résultats prévisionnels en scénario pessimiste

<b>POSTES</b>	<b>Année N en KF</b>	<b>Année N+1 en KF</b>	<b>Année N+2 en KF</b>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>			
Vente des cartes	227 500	341 250	455 000
Commission frais mensuels de gestion	22 500	56 250	101 250
Services additionnels	PM	PM	PM
<b>CA total</b>	<b>250 000</b>	<b>397 500</b>	<b>556 250</b>
<b>INVESTISSEMENTS</b>			
Investissement initial	30 923	0	0
Achat de cartes	175 000	262 500	350 000
<b>Investissement total</b>	<b>205 923</b>	<b>262 500</b>	<b>350 000</b>
<b>RESULTATS</b>	<b>44 077</b>	<b>135 000</b>	<b>206 250</b>

### 3.4.2 Scénario optimiste

Dans un environnement favorable, la SONAPOST pourrait conquérir jusqu'à 15% de sa cible dans la première année (environ 87 000 clients), 50% dans la deuxième année (environ 290 000 clients) et 75% dans la troisième année (environ 435 000 clients).

Compte de résultats prévisionnels en scénario optimiste

POSTES	Année N en KF	Année N+1 en KF	Année N+2 en KF
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>			
Vente des cartes	395 850	923 650	659 750
Commission frais mensuels de gestion	39 150	130 500	195 750
Services additionnels	PM	PM	PM
<b>CA total</b>	<b>435 000</b>	<b>1 054 150</b>	<b>855 500</b>
<b>INVESTISSEMENTS</b>			
Investissement initial	30 923	0	0
Achat de cartes	304 500	710 500	507 500
<b>Investissement total</b>	<b>335 423</b>	<b>710 500</b>	<b>507 500</b>
<b>RESULTATS</b>	<b>99 577</b>	<b>343 650</b>	<b>348 000</b>

Nous pouvons constater que même dans une hypothèse volontairement pessimiste et sans tenir compte du chiffre d'affaires des services additionnels, notre projet est rentable dès la première année d'exploitation.

Cependant, au regard des opportunités que nous avons précédemment présentées et surtout de l'environnement institutionnel et politique particulièrement favorables aux services financiers postaux, nous sommes convaincus que le scénario optimiste est le plus réaliste.

Dans cette hypothèse, la rentabilité de notre projet est multipliée par 2 dès la première année d'exploitation, avec des taux de croissance importants, les années suivantes.

L'atteinte des objectifs et la rentabilité du projet sont subordonnées à la mise en œuvre d'outils modernes de management que nous abordons dans le dernier chapitre de notre travail.

## **CHAPITRE 9 : LE PILOTAGE, LA GESTION DES RISQUES ET L'EVALUATION DU PROJET**

La maîtrise du projet implique que le management du contenu et des contraintes soit optimisé. Ainsi, en vue d'atteindre notre objectif ultime dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de qualité, la mise en œuvre est suivie et contrôlée grâce à un dispositif rigoureux de pilotage, de gestion des risques et de suivi-évaluation.

### **9.1 Le pilotage du projet**

Le projet sera piloté sur la base d'un schéma de gouvernance souple et efficace. Il repose sur deux organes : le Comité de Pilotage (CoPil) et le Comité de Projet (CoProj).

#### **9.1.1 Le Comité de Pilotage**

Il s'agit d'une instance éminemment stratégique, composé des membres des comités de direction des deux partenaires : LA POSTE BF et NUMHERIT.

Il se réunira chaque mois afin car il lui incombera d'assumer les responsabilités suivantes :

- la fixation des orientations stratégiques ;
- la fixation des objectifs et des priorités ;
- l'identification des phases clés;
- l'arbitrage des divergences ;

Pour qu'il puisse jouer pleinement son rôle, le CoPil recevra avant chacune de ses réunions, une présentation et un rapport physique de l'état d'avancement du projet.

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

### 9.1.2 Le Comité de Projet

Le CoProj est l'instance charnière et opérationnelle du projet. Il est composé des membres des équipe-projets des deux partenaires : LA POSTE BF et NUMHERIT.

Il se réunira chaque semaine pour organiser concrètement la mise en œuvre des activités dans les délais impartis. Il se charge particulièrement de :

- la coordination et la cohérence globale du projet ;
- l'animation et la diffusion des connaissances et des savoirs ;
- la mise en œuvre d'actions transversales de soutien ;
- la répartition et la vérification des tâches ;
- le contrôle des plannings ;

En cas de difficultés majeures, il sollicitera au besoin l'arbitrage et les orientations du comité de pilotage.

### 9.2 L'identification et la gestion des risques du projet

Dans le cadre de ce projet, nous avons identifié principalement cinq (5) risques pour lesquels nous proposons un plan de mitigation.

Le premier risque est inhérent à l'activité de monnaie électronique.

#### Risque 1 : Monétique

Libellé du risque	Approvisionnement insuffisant du compte de monnaie électronique
Description du scénario	<ul style="list-style-type: none"><li>- Impossibilité de créditer les comptes clients</li><li>- Rejet des opérations des clients</li><li>- Blocage des cartes des clients</li></ul>
Description des causes	Défaillance dans l'approvisionnement du compte de monnaie électronique
Description des conséquences	<ul style="list-style-type: none"><li>- Insatisfaction clientèle</li><li>- Réclamations clients</li><li>- Perte de clients</li><li>- Perte de chiffre d'affaires</li></ul>
Dispositif de prévention du risque	<ul style="list-style-type: none"><li>- Définition d'un seuil d'alerte</li><li>- Alerte automatique (mail et SMS)</li><li>- Double suivi par la Direction financière et la Direction d'exploitation</li></ul>

Le deuxième risque est lié aux technologies connexes à l'activité de monnaie électronique.

#### Risque 2 : Technologique

BAMOUNI Alain Christian, promotion 2017/2018, Master Management des Entreprises et des Organisations, Option Management Stratégique et Opérationnel

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

Libellé du risque	Non obtention de codes USSD
Description du scénario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Application mobile limitée aux téléphones intelligents</li> <li>- Application mobile disponible seulement en zone de couverture internet</li> </ul>
Description des causes	Barrières dressée par les opérateurs de téléphonie mobile
Description des conséquences	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientèle limitée</li> <li>- Exclusion sociale</li> <li>- Perte de chiffre d'affaires</li> </ul>
Dispositif de réduction du risque	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Démarches auprès de tous les opérateurs de téléphonie mobile</li> <li>- Partenariat de vente des services des opérateurs de téléphonie mobile</li> <li>- Interopérabilité avec les solutions de monnaie mobile des opérateurs de téléphonie.</li> </ul>

Le troisième risque est spécifique aux sources d'approvisionnement énergétique du pays.

### Risque 3: Energétique

Libellé du risque	Délestage électrique au centre de traitement
Description du scénario	Interruption des échanges avec le centre de traitement
Description des causes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en œuvre du plan de délestage de la ville de Ouagadougou</li> <li>- Coupure électrique au centre de traitement</li> </ul>
Description des conséquences	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retard dans le traitement</li> <li>- Insatisfaction et réclamation client</li> <li>- Perte de chiffre d'affaires</li> </ul>
Dispositif de réduction du risque	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Installation et entretien d'un groupe électrogène au centre de traitement</li> <li>- Plan de dépannage urgent</li> </ul>

### Risque 4 : Gouvernance

Libellé du risque	Non aboutissement du projet initial POSTECASH
Description du scénario	Indisponibilité de la solution
Description des causes	Résiliation du contrat avec NUMHERIT
Description des conséquences	Impossibilité de réalisation du projet
Dispositif de réaction	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche de partenaire technique</li> <li>- Recherche de partenariat avec un opérateur de téléphonie mobile</li> <li>- Recherche de partenariat avec une banque</li> </ul>

Le dernier risque est interne et spécifique à l'environnement du contrôle interne.

### Risque 5 : Financier

Libellé du risque	Fraude et malversation
Description du scénario	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fraude interne</li><li>- Malversation sur les comptes</li></ul>
Description des causes	<ul style="list-style-type: none"><li>- Défaillance des procédures</li><li>- Illettrisme des clients ruraux</li></ul>
Description des conséquences	<ul style="list-style-type: none"><li>- Réclamations et plainte clients</li><li>- Perte de confiance par le client</li></ul>
Dispositif de prévention	<ul style="list-style-type: none"><li>- Automatisation des processus</li><li>- Contrôles et réconciliations à J+0</li><li>- Gestion stricte des habilitations d'accès</li><li>- Sensibilisation à la gestion des codes et mots de passe</li><li>- Assistance en ligne des clients</li></ul>

En conclusion, il nous semble que les risques monétique (risque 1) et financier (risque 5) sont les risques majeurs dont la gestion doit être permanentement mise sous pilotage.

### 9.3 Le suivi et l'évaluation du projet

Le projet sera soumis à un dispositif intégrant deux niveaux d'évaluation : l'évaluation de niveau 1 et l'évaluation de niveau 2.

#### 9.3.1 Evaluation de niveau 1 : suivi de la mise en œuvre des activités

Cette évaluation de premier niveau est assurée de façon permanente, pendant les 5 mois impartis au projet, à travers un dispositif de suivi de la mise en œuvre des activités.

Elle s'intéresse particulièrement :

- au suivi de la programmation des activités ;
- à l'appréciation des résultats attendus de chaque activité ;
- à la détection des déviations et la mise en œuvre des actions correctives.

Elle est pilotée par le PMO et contrôlée par le CoPil et le CoProj, sur la base du planning des livrables tel que présenté dans le tableau ci-dessous.

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

**Tableau 8:** Planning des livrables

PLANNING DES LIVRABLES DU PROJET				
N° du Lot	N° de la tâche	Résultats attendus	Livrables	Responsables
1	1-1	Résultat 1: tous les modules et environnements supplémentaires sont développés	Rapport de recette Modules CCP-CNE	NUMHERIT SA
	1-2		Rapport de recette plateforme de traitement back office LA POSTE BF	
	1-3		Rapport de recette environnement de test LA POSTE BF	
	1-4		Rapport de formation des formateurs	
2	2-1	Résultat 2: les procédures, les formations et le centre de traitement sont réalisés	TDR du matériel	LA POSTE BF
	2-2		PV de réception du matériel	
			Décision d'affectation d'agents au centre de traitement	
			Rapport de tests de fonctionnalités	
			Rapport de validation de procédures	
2-3	BO de diffusion des procédures			
2-4	Rapport de formation des agents back office			
3	3-1	Résultat 3: les plans de tarification, de rémunération, de communication et de lancement sont réalisés	Plan de tarification des services	LA POSTE BF
	3-2		Plan de rémunération des partenaires	
	3-3		Rapport de validation des visuels des supports de communication	
			Commande des supports de communication	
			PV de réception des supports de communication	
			Rapport de validation du plan de communication	
3-4	Plan de lancement validé			

### 9.3.2 Evaluation de niveau 2 : effets et impact sur l'inclusion financière

Cette évaluation de niveau 2 va au-delà du suivi en ce sens qu'elle doit statuer sur les effets et l'impact du projet, relativement à l'optimisation de la capacité d'inclusion financière de la SONAPOST. C'est donc l'efficacité, l'efficience, la pertinence, l'impact et la durabilité du projet qui sont mesurés.

Habituellement, il faut observer un temps d'exploitation pour que les effets d'un projet soient perceptibles. Pour cette raison, l'évaluation de niveau 2 sera réalisée 2 ans après le lancement des activités d'exploitation, en s'appuyant sur le canevas logique présenté ci-dessous :

**Tableau 9:** Canevas logique d'évaluation des effets et de l'impact du projet

Domaines d'évaluation	Indicateurs objectivement mesurables	Sources et moyens d'information
<b>Digitalisation des services</b>	Nombre de services CCP et CNE disponibles sur support mobile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports annuels de gestion de la SONAPOST</li> </ul>
<b>Accessibilité digitale</b>	Taux de progression du volume des opérations effectuées par carte ou par application mobile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plateforme de monnaie mobile</li> <li>• Rapports annuels de gestion de la SONAPOST</li> </ul>
<b>Usage digital</b>	Taux d'adhésion à la solution de monnaie mobile (nombre de titulaire de cartes sur nombre de comptes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plateforme de monnaie mobile</li> <li>• Rapports annuels de gestion de la SONAPOST</li> </ul>
<b>Revenus des services digitaux</b>	Taux de progression du chiffre d'affaires des services numériques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plateforme de monnaie mobile</li> </ul>

Cette évaluation est déterminante pour la mesure de l'efficacité et de l'efficience du projet. C'est la raison pour laquelle nous recommandons qu'elle soit réalisée par une équipe externe à LA POSTE BF et désignée par le principal contributeur au financement du projet, c'est-à-dire l'UPU.

Pour une évaluation réussie, nous recommandons en outre que le PMO de l'équipe projet soit responsabilisé et motivé au-delà du délai imparti au projet, pour assurer la collecte

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

permanente des données et la rédaction des rapports préparatoires à la mission des évaluateurs.

## CONCLUSION GENERALE

Nous avons au cours de ce travail, apporté une réponse au défi contemporain de la digitalisation des services financiers postaux, à travers la formulation d'un projet d'implémentation d'une solution de monnaie mobile, sur le réseau postal.

En effet, LA POSTE BF est une société étatique à laquelle l'autorité publique a confié la mission sociale de contribution à la promotion de l'inclusion financière nationale.

Au plan théorique, un ensemble d'indices créditaient LA POSTE, d'un potentiel certain.

Or, on aura aussi constaté par ailleurs, que l'impact pratique de la société sur la population est toujours resté modeste.

C'est la raison pour laquelle, il a donc été essentiellement question dans ce document, de concevoir et de proposer une solution à même d'optimiser ce potentiel.

Dans notre démarche, nous avons d'abord procédé à un diagnostic de l'entreprise, dans le domaine d'activité stratégique des services financiers postaux, champ d'intervention de l'inclusion financière.

L'analyse diagnostique a par la suite confirmé les trois (3) hypothèses secondaires que nous avons au départ émises. Elle a en outre montré que LA POSTE BF pouvait tirer grandement profit des opportunités offertes par :

- la croissance du marché de la monnaie mobile, sous l'effet de développement exponentiel des solutions digitales;
- l'environnement règlementaire national et régional favorables la thématique de l'inclusion financière ;
- l'environnement politique international, régional et national propices à la promotion de l'inclusion financière par la digitalisation des services financiers postaux.

C'est dans un tel contexte, marqué par un vibrant appel à la digitalisation des services financiers postaux, que nous avons formulé un projet, en vue de tirer profit de la croissance du marché de la monnaie mobile, pour, à la fois satisfaire la clientèle et accroître le chiffre d'affaires postal.

BAMOUNI Alain Christian, promotion 2017/2018, Master Management des Entreprises et des Organisations, Option Management Stratégique et Opérationnel

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

L'objectif global du projet est de digitaliser les comptes courants et les comptes d'épargne par l'implémentation d'une solution de monnaie mobile, sur le réseau postal.

Il s'agit spécifiquement de relier tous les comptes CCP et CNE à un porte-monnaie électronique avec en prime, des propositions de valeur à toutes les parties prenantes de LA POSTE BF.

Ainsi, les besoins des clients seront satisfaits par :

- l'accès à leurs comptes par téléphone mobile ;
- l'offre de canaux mobiles pour les dépôts et les retraits sur comptes ;
- l'offre de la carte VISA GIM-UEMOA, associée à leurs comptes.

Les exigences de gestion de LA POSTE BF, sont prises en compte par :

- la rentabilité assurée du projet dès la première année d'exploitation ;
- l'amélioration de l'accessibilité aux services financiers postaux ;
- la création de nouveaux services à valeur ajoutée ;
- l'accroissement du chiffre d'affaires par les nouveaux services ;
- le développement de son image de marque.

Enfin, quant aux attentes de l'Etat, elles ne sont nullement perdues de vue. En fait, la finalité du projet est en définitive, d'optimiser la capacité d'inclusion financière postale. La promotion de l'inclusion financière nationale par les services financiers postaux, est l'une des raisons pour lesquelles LA POSTE BF a été créée. Tout projet visant à permettre à la société d'optimiser son action et son impact, concoure de fait à l'accomplissement de la mission étatique, donc à la prise en compte de ses attentes.

Toutefois, l'Etat, dans sa volonté politique d'optimiser la capacité d'inclusion financière postale a orienté l'entreprise sur un nouveau sentier : celui de la création d'une banque postale burkinabè.

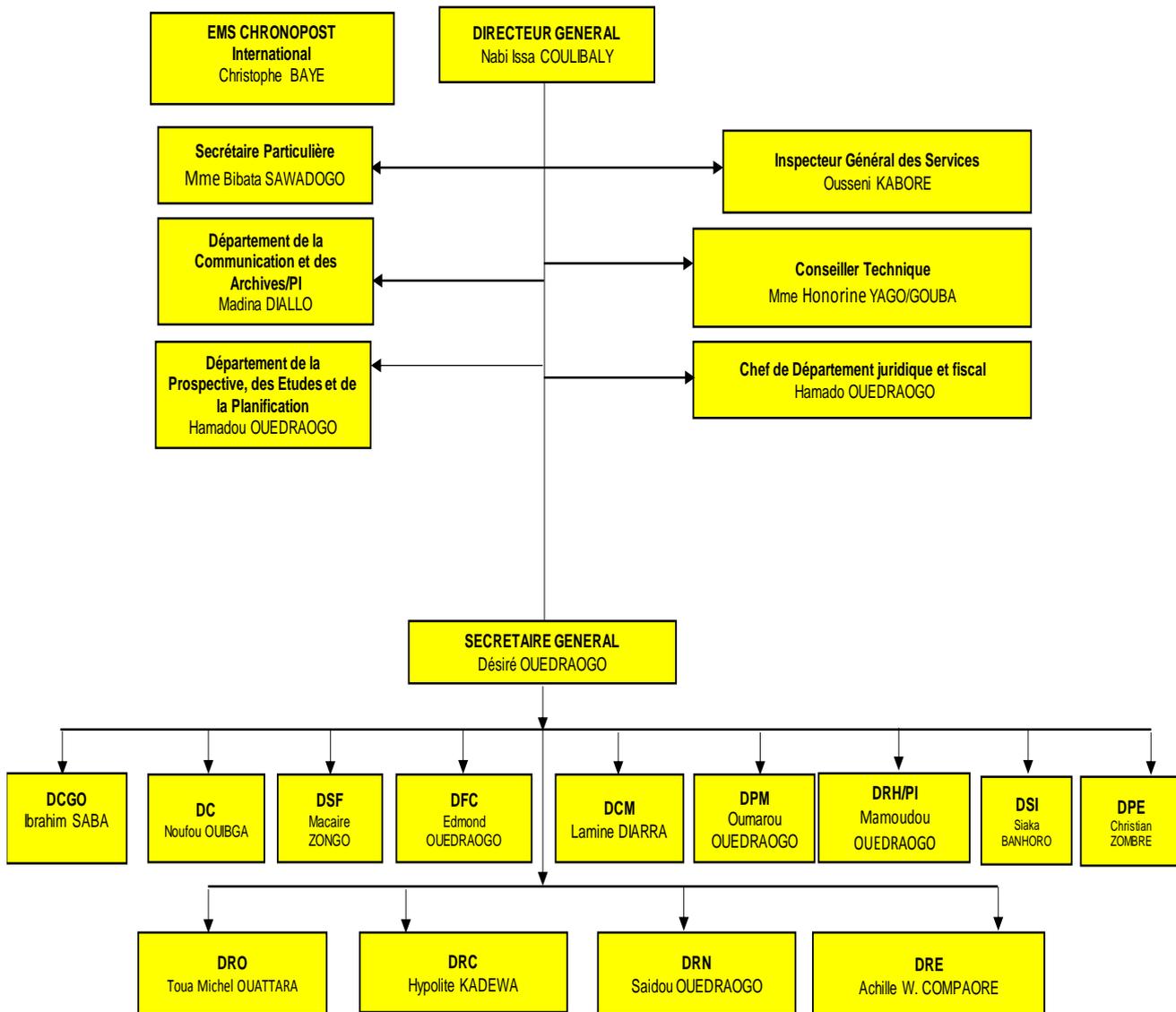
Il s'agit, à l'instar de certains pays africains comme la Maroc, de faire de la poste un puissant outil financier, pour le développement de la finance inclusive au Burkina Faso.

Au regard des exigences communautaires, règlementaires et opérationnelles indispensables à la mise en œuvre de cette orientation, ne sommes-nous pas fondés à nous interroger sur la pertinence d'une telle orientation ? En d'autres termes, l'optimisation de la capacité d'inclusion financière postale au Burkina Faso, passe-t-elle nécessairement par la création d'une banque postale nationale ?

BAMOUNI Alain Christian, promotion 2017/2018, Master Management des Entreprises et des Organisations, Option Management Stratégique et Opérationnel

Thème : Optimisation de la capacité d'inclusion financière de LA POSTE BF par une solution de monnaie mobile

## ANNEXE : Organigramme de LA POSTE BF



DC : Direction du Courrier

DCGO : Direction du Contrôle de gestion et des opérations

DCM : Direction Commerciale et Marketing

DFC : Direction Financière et Comptable

DPM : Direction du Patrimoine et des Marchés

DRC : Direction Régionale du centre

DRE : Direction Régionale de l'Est

DRH : Direction des Ressources Humaines

DRN : Direction Régionale du Nord

DRO : Direction Régionale de l'Ouest

DSF : direction des Services Financiers

DSI : Direction des Systèmes d'Information

## BIBLIOGRAPHIE

### 1. Ouvrages et publications professionnelles

François FATURURIMI (2014), *Etude ciblée sur l'épargne des pauvres*, SONAPOST, Ouagadougou, 24p.

Nils Clotteau et Bsrat Measho (2017), *Panorama mondial de l'inclusion financière postale 2016*, UPU, Berne, 74p.

PlaNet Finance-Lessokon SARL (2014), *Etude de marché relative aux besoins de la clientèle finale de la SONAPOST en matière de services financiers postaux*, Ouagadougou, 36p.

### 2. Rapports et documents de référence

Société Nationale des Postes (2018), *Rapport de gestion 2017*, Ouagadougou.

Société Africaine d'Etudes et de Conseils (2018), *Rapport d'évaluation à mi-parcours du plan stratégique 2013-2022*, SONAPOST, Ouagadougou, Décembre 2018, 75p.

Union Postale Universelle (2015), *Rapport statistiques 2014*, Berne.

Union Postale Universelle (2018), *Rapport statistiques des services postaux 2017*, Berne.

### 3. Textes légaux et règlementaires

BCEAO (2015), *Instruction n°008-05-2015 portant sur les modalités d'exercice des activités de monnaie électronique dans les Etats membres de l'UEMOA*, Mai 2015, Dakar.

BCEAO (2017), *Note d'information n°02/2017 portant sur la Stratégie Régionale d'Inclusion Financière dans l'UEMOA*, Février 2017, Dakar.

Décret n°97-209 et 97-210/PRES/PM /MCC/MEF/MCIA du 28 avril 1997 portant création de la Société Nationale des Postes, Ouagadougou, Burkina Faso.