

POSITION PAPER



Principes Directeurs pour le Développement et la Réforme des Services Financiers Postaux

Juin 2010



PRINCIPES DIRECTEURS POUR LE DEVELOPPEMENT ET LA REFORME DES SERVICES FINANCIERS POSTAUX

Le secteur postal constitue un élément capital des infrastructures d'information et de communication d'un pays, et son rôle est essentiel dans la « nouvelle économie »¹. Les Postes jouent un rôle également crucial en ce qui concerne l'inclusion sociale et financière, en particulier dans les pays en développement et émergents. Plus de 70% des pays ont recours aux bureaux de poste pour fournir des services financiers², tirant parti des faibles coûts d'exploitation liés à cette infrastructure pour atteindre une vaste couverture, à la fois du territoire et de la population bénéficiaire.

Les Postes disposent d'un des réseaux de distribution de détail les plus étendus, sinon le plus étendu au monde, avec plus de 660 000 points de vente, plus de deux fois le nombre de succursales des banques commerciales. Au-delà des simples chiffres, si l'on tient compte du fait que beaucoup de ces branches sont situées dans les zones péri-urbaines, rurales et/ ou dans les régions retirées, il devient évident qu'un tel outil de distribution offre d'énormes possibilités, dont de nombreux pays ont tiré profit pour offrir au public des services bancaires de base.

Par exemple, les institutions d'épargne postales en Chine et en Inde offrent des comptes à solde nul, tandis que les conditions financières d'ouverture et de tenue des comptes de base dans la plupart des pays africains sont réduits, afin de catalyser un large accès aux services financiers. Une grande proportion de ces comptes affichent des soldes modiques par rapport aux standards nationaux, même si la situation varie selon les pays (par exemple (i) en Tanzanie : 75 % des comptes clients ont un solde inférieur à 15 USD et représentent moins de 5 % de la base totale des dépôts, (ii) le solde moyen est inférieur à 45 USD en Tanzanie, 50 USD en Ouganda et 65 USD en Afrique du Sud).

La réforme du secteur postal a été engagée dans un certain nombre de pays, en vue d'optimiser l'utilisation du réseau et de renforcer l'efficacité et la qualité des services offerts au public. Les aspects financiers de ce processus de restructuration recouvrent différentes composantes: considérations et décisions politiques, adaptation ou développement d'un nouveau cadre législatif et réglementaire, restructuration des opérateurs postaux publics (OPP) etc, et impactent les trois actifs stratégiques sur lesquels le secteur postal s'appuie généralement : l'infrastructure (essentiellement les bureaux de poste), les services postaux de base (collecte et distribution du courrier, des colis et services logistiques) et les services financiers postaux (épargne, ordres de paiement et mandats, services de transfert de fonds, etc³). Renforcer les services financiers postaux est donc étroitement lié à la réforme du secteur postal, un processus complexe, devant tenir compte d'orientations politiques et d'arbitrages entre les intérêts des différentes parties prenantes.

Le World Savings Banks Institute (WSBI), en qualité d'organisation internationale regroupant 111 institutions bancaires de réseau, régionales et responsables, est intéressé au premier chef par le processus de réforme et par les discussions en cours. Un tiers de son effectif total est composé d'institutions d'épargne postale⁴ dans des pays en développement, émergents et en transition, en Afrique, en Asie et en Europe. Leur mission principale est d'offrir un accès aux services financiers à

¹ La nouvelle économie se réfère à l'évolution des économies créatrices de richesses basées sur l'industrie et la production, vers des économies basées sur le secteur des services, sous l'impulsion des technologies d'information et de communication.

² CGAP Financial Access 2009 <http://www.cgap.org/gm/document-1.9.38735/FA2009.pdf>

³ Les services financiers postaux peuvent également inclure les régimes d'assurance, les prêts aux particuliers, les paiements de pensions, etc.

⁴ Banque postale, caisse d'épargne postale bancaire sont des concepts qui recouvrent des réalités différentes selon les pays. Ce document les utilise invariablement pour désigner les institutions financières utilisant des bureaux de poste pour distribuer des services financiers avec un objectif de couverture de l'ensemble de la population et du territoire

toutes les catégories de population, sur l'ensemble du territoire national. Le WSBI est fermement convaincu que le potentiel des réseaux postaux pour la promotion de l'inclusion financière est considérable, et il soutient une utilisation optimale de leurs actifs afin de développer avec succès des secteurs bancaires inclusifs, durables et stables, dans le monde entier.

Ces principes directeurs sont destinés à enrichir le débat en cours sur la réforme du secteur postal. Ils examinent plus précisément les questions concernant la restructuration des services financiers postaux. Prenant appui sur un certain nombre d'études récentes et sur l'expérience du WSBI, ils définissent un certain nombre de « principes » qui devraient sous-tendre cette opération délicate, et proposent des « ingrédients » pour sa réussite. Il ne s'agit pas cependant d'une solution « universelle », mais plutôt d'une liste d'éléments essentiels qui devraient être considérés lorsqu'un pays veut mener un projet de réforme réussie.

1. L'accès aux services financiers est au cœur d'une réforme multidimensionnelle des services financiers postaux

S'appuyer sur les réseaux postaux pour proposer et consolider l'offre de services financiers est intrinsèquement lié au programme de réforme du secteur postal. Avec la baisse de volume du courrier, le développement des services financiers postaux constitue une option prometteuse et peut-être l'avenir des Postes.

Toutefois, les expériences nationales ont prouvé que la réforme des services financiers postaux est un exercice complexe et une source de controverses⁵, qui requiert de profonds changements au sein de la Poste et du secteur postal, et exige une forte volonté politique et une capacité de gestion pour atteindre l'équilibre délicat entre les intérêts et les attentes des principaux intervenants (La Poste, les syndicats, etc.)

Les services financiers postaux jouent déjà un rôle important en ce qui concerne l'offre d'épargne et les moyens de paiement, auprès de millions de personnes, de micro et petites entreprises (MSE) et d'exclus du secteur bancaire conventionnel. On estime qu'il existe plus de 750 millions de comptes dans diverses catégories d'institutions financières ciblant des marchés situés en-dessous de ceux servis par les banques commerciales, et qu'une partie substantielle de la clientèle de ces établissements est probablement pauvre ou quasi-pauvre⁶.

Au-delà du processus de réforme traditionnel d'un secteur d'activité, la réforme des services financiers postaux est dynamisée par l'influence du débat sur l'accès aux services financiers (A2F). Par exemple, *le programme de réforme de la finance rurale de la Chinese Banking Regulatory Commission (commission de réglementation bancaire chinoise) a mené à la restructuration du Postal Savings and Remittance Bureau chinois (le bureau d'épargne postale et de transferts de fonds), alors que l'impossibilité pour la Lesotho PostBank de fournir des services de crédit aux pauvres justifie les travaux préparatoires actuellement en cours pour l'obtention d'une licence Tier 1.*

La reconnaissance du rôle important que l'accès aux services financiers peut jouer dans le développement d'une société équitable et inclusive, ainsi que le potentiel de croissance de ces services constituent une dimension essentielle du débat sur la réforme du secteur postal. Les implications en termes de répartition des revenus financiers et de contrôle de ces services peuvent

⁵ Peu importe le cas, il y a souvent des réticences de la part des banques établies, et la concurrence des réseaux de poste n'est pas toujours la bienvenue. L'attitude de la banque centrale et l'environnement réglementaire peuvent aussi ajouter à la complexité du projet. Toutefois, la prise de conscience des décideurs du défi lié à l'accès aux services financiers (A2F) contribue à changer cette approche. L'opposition idéologique aux banques d'épargne postale est progressivement remplacée par une réponse plus pragmatique : comment les faire fonctionner ?

⁶ Christen, Rosenberg et Jayadeva 2004

être la source d'obstacles politiques et de différends, mais elles peuvent aussi agir en tant que moteurs pour faire avancer les réformes nécessaires.

Les restrictions rencontrées par les services postaux pour accéder aux infrastructures financières nationales fournissent « de facto » des arguments décisifs en faveur de la réforme. Les systèmes de paiement offrent un exemple typique des limites rencontrées par les caisses d'épargne postales, en ce qui concerne la compensation et le règlement. Ces limitations réglementaires ne sont pas toujours justifiées par des raisons objectives, et exigent des solutions car elles pèsent fortement sur les efforts fournis par les caisses d'épargne pour développer leurs activités.

2. Des structures institutionnelles diverses pour répondre au contexte national

Les services financiers de la poste sont actuellement offerts à travers une large variété de modèles d'entreprise, avec de nombreuses variantes. Ils résultent du contexte national, dans ses dimensions politiques, sociales et de développement économique.

Le modèle traditionnel des services postaux administré par le ministère ou le département en charge des postes existe encore dans quelques pays (par exemple au Koweït, au Yémen). Toutefois, ce modèle a été revu un peu partout et les opérateurs postaux publics (OPP) ont été établis séparément comme entités légales appartenant à l'État. Dans cette architecture, les services financiers postaux prennent souvent la forme d'une ou de quelques unités opérationnelles gérées par les OPP en tant que véhicules de finances publiques, généralement hors du champ des politiques du secteur financier. Une variante de ce modèle établit les services financiers postaux en centres de profit au sein de l'OPP, comme partie intégrante des efforts visant à accroître la performance ou en préparation de plans de scission des différentes activités postales (par exemple en Namibie, au Vietnam).

Il faut souligner que, dans un certain nombre de pays où une fonction de paiement (services de chèques postaux ou services de virement) a été créée pour compléter la fonction d'épargne postale, la tendance est à l'intégration des deux fonctions dans des unités opérationnelles uniques, parfois fusionnées en une seule entité qui forme la banque postale. La raison de cette évolution est double : (i) l'épargne et les services de paiement constituent des fonctions de base pour une banque et (ii) ils créent des synergies de valeur pouvant être exploitées dans ce processus.

De plus, la transformation des services financiers postaux en entités juridiques distinctes conduit à de nouveaux modèles, certainement mieux équipés pour fournir des services financiers à prix abordable et durable par le biais des réseaux postaux :

- ⇒ **Filiale financière de la poste** : La banque d'épargne postale est établie comme une filiale de l'OPP, parfois transformée en un groupe et pouvant aussi être propriétaire de filiales spécialisées dans la logistique, le courrier express, etc. (par exemple, en France, en Allemagne, au Maroc, au Sénégal, en Afrique du Sud). *Un cas atypique est la banque postale des Philippines, qui n'utilise pas le réseau de bureaux de poste, même si elle est une filiale de PhilPost.*
- ⇒ **Filiale financière d'une holding** : Jusqu'à présent, le Gabon et le Japon ont opté pour la création de structures de holdings qui possèdent les actifs stratégiques du service postal (courrier, services financiers, réseau), toutes établies comme une seule entité juridique. Ici, la banque d'épargne postale est une filiale de la holding, ainsi que la Poste. La coordination générale des filiales est sous la responsabilité de la holding.
- ⇒ **Propriété directe du gouvernement** : De nombreuses caisses d'épargne postales ont évolué à partir des Postes et sont maintenant établies séparément, soit avec une forte

participation du gouvernement au capital, aux côtés de l'OPP (par exemple en Tanzanie), ou détenues en totalité par le gouvernement (exemple en Chine, en Croatie, au Kenya, en Iran, au Lesotho). Certaines banques postales opérant sous ce modèle ont fini par se distancier des OPP et ne fonctionnent plus à travers les bureaux de poste (par exemple en Côte d'Ivoire, à Madagascar, en Ouganda). En tant que telles, elles ressemblent plus à des caisses d'épargne de l'État.

- ⇒ **Coentreprise (Joint-venture)** : Que ce soit en tant que filiale de la poste ou dans une holding, il existe également des cas de caisses d'épargne postale mises en place en tant que joint-venture avec des partenaires stratégiques techniques ou financiers (par exemple en Belgique, en Irlande). Ces scénarios offrent la possibilité pour la Poste ou la holding détenant la majorité ou une participation minoritaire dans la banque postale, d'être aussi un copropriétaire du réseau postal.
- ⇒ **Agent bancaire** : Il existe quelques exemples de partenariats au niveau des produits entre le bureau de poste et une banque, destinés à permettre la distribution de produits bancaires dans les bureaux de poste. La banque postale est le fruit d'un accord en vertu duquel l'agence de la poste a recours à ses réseaux et reçoit des commissions pour les services rendus. Un exemple typique en est Banco postal au Brésil, un partenariat entre la poste brésilienne et Bradesco, une banque commerciale de premier plan, qui a généré 1,5 millions de nouveaux comptes en 5 ans.
- ⇒ **Privatisation** : En Europe centrale et en Europe de l'est (par exemple en Bulgarie, République Tchèque, Roumanie et Slovaquie), les banques postales ont majoritairement été intégrées puis vendues à des banques commerciales. Depuis lors, elles n'utilisent pas toujours les OPP comme agents de distribution de leurs produits.

La question ultime est : quel est le meilleur modèle économique ? La réponse est simple et pragmatique. Il n'y a pas d'approche « universelle » dans ce cas. Il n'y a pas un modèle qui l'emporte sur les autres et tous ont leur propre valeur et leurs avantages, bien qu'il existe certaines caractéristiques communes nécessaires (par exemple, l'autonomie juridique et financière, l'indépendance de la gestion et de la commercialisation, voir ci-dessous). Le meilleur modèle est celui qui fonctionne dans le contexte national, et qui correspond aux attentes de toutes les parties prenantes. Il n'y a pas de preuves indiscutables en faveur d'un modèle idéal, et l'efficacité des expériences nationales ainsi que les ingrédients de leurs succès sont spécifiques à chaque pays.

3. Garantir l'autonomie et l'indépendance des entités de services financiers postaux

3.1. Autonomie juridique et financière des services financiers postaux

La baisse des volumes du courrier et la concurrence croissante des opérateurs du secteur privé ont fragilisé financièrement les services postaux de base de nombreux pays. Les profits générés par les services financiers postaux sont donc essentiels à l'équilibre des comptes ou à la réduction des déficits au niveau de l'entreprise postale. Le cantonnement entre les fonds déposés par le public et les frais généraux de la poste est essentiel pour prévenir les abus. Tout aussi important, les gouvernements devraient financer le coût des obligations de service universel (OSU).

L'octroi de l'autonomie financière et juridique aux services financiers postaux est fondé sur la reconnaissance que ces services sont par essence différents des services postaux de base et qu'ils doivent par conséquent être gérés séparément. Cette autonomie peut prendre différentes formes, depuis le simple cantonnement des services financiers dans des entités distinctes, gérées et exploitées indépendamment de l'activité postale, à la privatisation complète. Dans tous les cas,

l'approche retenue devrait être inscrite dans la législation afin d'aider à redéfinir la relation commerciale avec la poste. Dans plusieurs cas, l'autonomie financière et juridique a été synonyme de plus de liberté opérationnelle, en termes de capacité à introduire de nouveaux produits et à fixer les prix. Globalement, l'autonomie juridique et financière est cruciale pour les banques d'épargne postale.

3.2. Des normes de gouvernance d'entreprise de haut niveau

Ces dernières années, la gouvernance d'entreprise s'est imposée au niveau international comme un ingrédient essentiel pour la mise en œuvre de pratiques commerciales appropriées et efficaces. Les conflits d'intérêts, ou les conflits potentiels, entre les parties prenantes se trouvent au cœur du débat sur la bonne gouvernance d'entreprise. Lorsque la gouvernance d'entreprise est efficace, elle permet de sauvegarder les intérêts de toutes les parties prenantes vis-à-vis des organes de gestion⁷.

Les questions auxquelles sont confrontées les caisses d'épargne sont ancrées dans le débat autour de la présence de l'État au capital des banques, et du risque d'ingérence politique que cela peut entraîner dans les activités bancaires.

La gouvernance d'entreprise des banques d'épargne postale est d'une extrême importance, notamment en raison de la nécessité de protéger les fonds des petits épargnants. En raison de leur large clientèle, les risques éventuels qui pourraient résulter d'une gouvernance inadéquate sont potentiellement élevés dans les banques d'épargne postale. Elles sont également socialement très sensibles, du fait qu'une majorité des clients font partie des segments les plus vulnérables et à faibles revenus de la population.

Il est donc crucial de mettre en place des mécanismes efficaces et transparents qui garantiront l'indépendance totale de la gestion et du conseil d'administration de l'institution d'épargne postale, vis-à-vis de l'influence politique, et de fixer des règles de surveillance et de responsabilités claires :

- ⇒ une direction et un conseil d'administration indépendants. Le risque de mauvaise gestion des ressources est potentiellement fort en cas de propriété de l'État, et la seule option viable est de construire des mécanismes de contrôle et de contrepoids. Par expérience, la direction et le conseil d'administration des établissements d'État périodiquement soumis à évaluation de leur performance ont démontré une plus grande responsabilisation. Il est également reconnu que la transparence et une politique structurée de nomination des membres du conseil ont renforcé leur capacité à faire face aux tentatives d'ingérence politique. Les membres du conseil doivent être nommés pour une durée déterminée et être tenus responsables de leurs actes. En conséquence, la direction devrait également être sélectionnée suivant une approche structurée et être responsable devant le conseil d'administration.
- ⇒ La nécessité d'un conseil d'administration indépendant vient conforter l'idée de transférer la supervision d'un département ministériel à un organisme indépendant, très souvent la banque centrale. Toutefois, une phase de transition ou un scénario intermédiaire prévoit parfois la mise de la banque d'épargne postale sous la supervision du ministère des Finances, au lieu du ministère chargé de la poste ou des deux ministères. Dans de nombreux cas, ce scénario s'est révélé inefficace, confirmant l'exigence d'un contrôle indépendant. La surveillance par la banque centrale signifie implicitement une gestion et une direction des banques d'épargne postale par des professionnels compétents et expérimentés, et le respect des normes et dispositions bancaires applicables au niveau national.

⁷« Le système de gouvernance d'entreprise peut être défini comme les interactions entre les actionnaires, les gestionnaires, les conseils d'administration, les auditeurs externes et les analystes, ainsi que les lois, réglementations et institutions qui régissent leurs actions » Nisreen Darish, Elijah Brewer et Douglas Evanoff, Corporate governance : implications for financial firms, Chicago Fed Letter, Nber 197b, décembre 2003.

4. L'introduction d'une culture commerciale

Les connaissances et expériences exigées pour la fourniture de services financiers diffèrent fondamentalement des compétences nécessaires à la gestion des principaux services postaux. L'offre de services financiers postaux requiert un personnel rompu aux opérations bancaires et possédant des compétences financières. Par ailleurs, les membres du personnel doivent changer leur culture afin de devenir un élément essentiel de la force de vente. Le renforcement des capacités requises doit être complété par le recrutement de gestionnaires professionnels et expérimentés pour accompagner le processus de commercialisation.

Les investissements dans les infrastructures, notamment les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) sont également nécessaires pour améliorer l'efficacité globale (à savoir l'automatisation des processus, une gestion précise et détaillée de l'information), la sécurité (en ligne - traitement en temps réel des transactions) et la distribution de produits et services.

Dans un environnement toujours plus concurrentiel, l'avenir des banques d'épargne postale est fortement tributaire de leur capacité à introduire une culture de vente, à déployer des technologies et des innovations bancaires et à mettre en œuvre une distribution multi-support.

5. Principes fondamentaux pour un processus de réforme réussie

Sur la base des éléments clés décrits ci-dessus, le WSBI a articulé sa vision de la réforme institutionnelle des services financiers postaux selon les principes généraux suivants :

- ⇒ La réforme institutionnelle des services financiers postaux ne doit pas être effectuée de manière isolée mais dans le cadre d'un programme de réforme global du secteur postal. Des politiques adéquates, permettant l'élaboration de cadres législatifs et réglementaires et la restructuration des services postaux de base, doivent être entreprises simultanément ;
- ⇒ L'autonomie financière et juridique doit soutenir le développement des services financiers postaux ;
- ⇒ Dans les pays où les services en charge de l'épargne et ceux en charge des paiements fonctionnent séparément, ils doivent être placés sous une unité opérationnelle unique, de préférence la banque d'épargne postale, afin de réunir ces services qui sont à la base de la banque de détail ;
- ⇒ Le gouvernement est tenu au remboursement lorsque les dépôts des clients deviennent illiquides, du fait d'une utilisation abusive des fonds déposés ;
- ⇒ Priorité doit être donnée à l'amélioration du système de gouvernance d'entreprise, et non au débat sur la structure de propriété. Des éléments clairs attestent que la gouvernance d'entreprise est la clé de la performance d'une institution financière, et non la structure de propriété ;
- ⇒ Les banques postales (d'épargne) doivent tomber sous l'autorité des organismes de surveillance bancaire du pays. L'indépendance de l'autorité de contrôle bancaire offre une meilleure garantie pour assurer que la gouvernance d'entreprise est renforcée ;
- ⇒ Les restrictions que les caisses d'épargne rencontrent pour accéder à l'infrastructure financière (par exemple, les systèmes de paiement nationaux et internationaux) ne sont pas toujours justifiées. Les conditions doivent être les mêmes pour toutes les institutions financières afin de créer des conditions de concurrence équitables dans le secteur.

6. Recommandations opérationnelles

Certaines mesures gouvernementales pourraient être d'un grand soutien aux institutions d'épargne postale dans leurs efforts pour s'acquitter de leur mandat :

- ⇒ Le gouvernement doit s'assurer que les services financiers postaux sont offerts à des prix / coûts justes et mettre un terme à la pratique (dans certains pays) de prix élevés afin de générer des recettes suffisantes pour couvrir les pertes des principaux services postaux ;
- ⇒ Le gouvernement doit donner l'exemple en remplaçant tous ses mouvements de trésorerie numéraires (entrants ou sortants) par des transactions basées sur les comptes (ex. le paiement des prestations sociales, le paiement des salaires des fonctionnaires doivent être traités via un compte de la caisse d'épargne postale plutôt qu'en espèces). Les paiements gouvernementaux pourraient en effet être un outil puissant pour inciter l'accès aux services financiers des groupes à faible revenu⁸. *Le partenariat entre la Postbank et l'Agence de sécurité sociale en Afrique du Sud est un exemple typique et a conduit, depuis janvier 2009, à l'ouverture de plus de 700 000 comptes (Pension Flexi).*
- ⇒ Le gouvernement doit promouvoir ou faciliter la coopération entre les institutions de microfinance (IMF) et la banque d'épargne postale. Ces deux types d'institutions ont des atouts complémentaires : les IMF ont l'expérience et le savoir-faire pour accorder de petits crédits, alors que les caisses d'épargne sont spécialisées dans la collecte d'épargne et la gestion des paiements de faible montant. En outre, les réseaux postaux fournissent la couverture nationale qui manque aux IMF. Plutôt que de se considérer comme des concurrents, les IMF et les caisses d'épargne dynamiques pourraient coopérer en tirant parti de leurs atouts respectifs pour favoriser l'accès aux services financiers.

Conclusion

Les services financiers de la poste pourraient être perçus comme redondants dans les secteurs financiers qui sont à maturité. La réalité est inversée dans les économies avancées (par exemple, en Belgique, en France, en Allemagne, au Japon, aux Pays-Bas, en Suisse) qui entretiennent des épargnes postales fortes, dynamiques et bien établies qui complètent les services des banques mutualistes et des banques commerciales. Le Royaume-Uni, où le modèle de banque d'épargne postale a trouvé son origine avant de se déliter au fil du temps, est en train d'évaluer l'opportunité de la création d'une banque postale possédant un mandat élargi, afin de combler le déficit d'inclusion financière et de stimuler le développement des communautés locales.

Bien que les résultats des banques postales dans les économies émergentes et en voie de développement varient -de modestes à impressionnantes-, leur potentiel d'expansion est sans aucun doute immense. Le Brésil et la Chine, qui ont des expériences très récentes, ont obtenu des résultats spectaculaires. Mais alors, pourquoi certaines expériences n'ont pas prospéré et d'autres ont même échoué ? Le modèle d'entreprise influe-t-il sur la performance des services financiers postaux ? Ces questions pourraient fournir des indications pertinentes pour l'avenir.

Aucune preuve tangible n'indique qu'un modèle particulier est l'une des causes de succès ou d'échec. Dans le cas particulier des banques de services postaux (épargne), la confiance du public est fermement liée à un environnement économique stable, à la légitimité du gouvernement et à une gestion prudente.

⁸ M. Pickens, D. Porteous, S. Rotman, CGAP Focus Note, *Banking the Poor via G2P Payments*, déc 2009, pp. 24.

De nos jours, avec une concurrence croissante dans le secteur de la banque de détail, la commercialisation est devenue un facteur décisif du développement des services financiers postaux. Parallèlement aux indispensables investissements dans l'informatique et les technologies de la communication (TIC) pour améliorer la gestion et le service à l'ensemble de la population, l'innovation est cruciale pour conserver les clients existants et en attirer de nouveaux.

Grâce à la prise de conscience croissante de la nécessité de faciliter l'accès de tous aux services financiers, la mission des caisses d'épargne postales est plus que jamais pertinente. Leur défi majeur est de s'aligner sur les attentes des clients en leur proposant des produits et des services compétitifs et de qualité, de manière financièrement viable et responsable.



About WSBI – La voix internationale des caisses d'épargne et des banques de détail

WSBI (*World Savings Banks Institute* - Institut Mondial des Caisses d'Épargne), une des plus grandes associations bancaires internationales, est le seul représentant global des caisses d'épargne et des banques de détail. Fondé en 1924, WSBI représente des caisses d'épargne et des banques de détail ainsi que leurs associations nationales dans 90 pays (Asie-Pacifique, Amérique, Afrique et Europe). WSBI travaille en étroite collaboration avec des institutions financières internationales et des agences de bailleurs de fonds. Il œuvre pour la promotion de l'accès aux services financiers à travers le monde, aussi bien dans les régions en développement que dans les régions développées. Au début de l'année 2009, les actifs des membres s'élevaient à près de 9.000 milliards d'euros. Les prêts non-bancaires s'élevaient à 4.300 milliards d'euros, les dépôts non-bancaires à 4.600 milliards d'euros. Ensemble, les membres disposent d'un réseau de plus de 160.000 agences.

Les membres de WSBI sont des caisses d'épargne, des banques de détail ou encore des associations nationales de caisses d'épargne ou de banques de détail. Ils sont organisés en réseaux décentralisés et offrent leurs services à l'ensemble de la région où ils sont établis. Depuis des dizaines d'années, les membres de WSBI réinvestissent de manière responsable dans leur région et constituent une référence spécifique pour ce qui concerne les activités de responsabilité sociale des entreprises à travers le monde.



World Savings Banks Institute - aisbl

Rue Marie-Thérèse, 11 ? B-1000 Brussels ? Tel: +32 2 211 11 11 ? Fax : +32 2 211 11 99
anne-francoise.lefevre@savings-banks.com ? www.wsbi.org

Published by WSBI. Juin 2010