



PLAN
DE DÉVELOPPEMENT
RÉGIONAL
2026-2029

AFRIQUE

Publié par l'Union postale universelle (UPU)
Berne, Suisse

Imprimé en Suisse à l'imprimerie
du Bureau international de l'UPU

Copyright © 2026 – Union Postale Universelle
Tous droits réservés

Sauf mention contraire, l'UPU détient les droits de propriété intellectuelle relatifs à la présente publication. La reproduction est autorisée à des fins non commerciales, sous réserve que les sources soient indiquées en bonne et due forme. Cette autorisation ne couvre pas les éléments de cette publication identifiés comme étant la propriété intellectuelle d'un tiers (p. ex. indication d'un crédit photographique). Pour reproduire ces derniers, il est nécessaire d'obtenir l'autorisation des détenteurs des droits de propriété intellectuelle concernés.

AUTEUR: Direction du développement et de la coopération, Bureau international de l'UPU

TITRE: Plan de Développement Régional 2026–2029, Afrique

ISBN: 978-92-95116-45-0

CREATION: Sonja Denovski

CONTACT: info@upu.int

Table des matières

AVANT-PROPOS 5

Chapitre 1

ÉVOLUTION MONDIALE DU SECTEUR POSTAL..... 6

Tendances et difficultés sur le plan mondial.....7

Réalisations et enseignements du cycle 2022–20258

Orientation stratégique pour la période 2026–20299

Chapitre 2

ANALYSE DU SECTEUR POSTAL RÉGIONAL..... 10

Vue d'ensemble du secteur postal en Afrique.....11

Performance du développement postal.....11

Principaux aspects du secteur postal en Afrique.....12

Rôle socioéconomique du secteur postal.....13

Évolution des services postaux et de leur rôle socioéconomique
en Afrique subsaharienne.....16

Chapitre 3

ÉVALUATION ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS 18

Évaluation de la mise en œuvre du projet régional.....19

Défis et enseignements tirés.....24

Principales recommandations27

Réponse à la pandémie.....28

Chapitre 4

CADRE DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT POUR LA PÉRIODE 2026–2029 30

Politique en matière de coopération au développement.....31

Objectifs régionaux et harmonisation des priorités.....33

Modalités de coopération et stratégie de financement.....36

Stratégie de financement37

AVANT-PROPOS

L'évolution des technologies et la mondialisation des échanges continuent aujourd'hui de refaçonner les économies et les sociétés dans le monde entier. De ce fait, les activités et les caractéristiques du secteur postal ont profondément changé ainsi que les attentes des particuliers et des entreprises à l'égard des services postaux. Dans cet environnement en mutation, notre rôle en matière de facilitation des communications entre les nations est plus pertinent que jamais. Les gouvernements doivent créer un environnement favorable et veiller au maintien de services postaux universels. Parallèlement, les opérateurs désignés du monde entier doivent s'adapter à ces mutations et répondre aux nouvelles exigences en menant des réformes structurelles, en offrant des services innovants et en procédant à une modernisation continue.

Aider nos Pays-membres à mettre en place des services postaux résilients et tournés vers l'avenir est au cœur du mandat de l'UPU. À cet égard, le plan de développement régional constitue un document clé traduisant nos priorités communes en un appui concret au niveau régional. Durant le cycle d'Abidjan, nous avons considérablement renforcé notre présence sur le terrain, notamment en doublant le nombre de bureaux régionaux. Cela montre le haut niveau de priorité que nous continuons d'accorder à la coopération au développement.

Le présent plan de développement régional reflète des analyses détaillées de la situation actuelle de la région et les enseignements que nous avons tirés du cycle d'Abidjan. Il donne un aperçu global de l'environnement mondial et régional et présente à la fois un ensemble ciblé d'actions de coopération au développement adaptées aux besoins de la région pour le cycle 2026–2029. Je suis certain qu'il servira de cadre de référence pour la mise en œuvre de la coopération au développement conforme aux discussions sur la régionalisation tenues lors du Congrès de Doubaï 2025.

En tant qu'institution spécialisée des Nations Unies chargée des services postaux, nous travaillons en collaboration étroite avec nos partenaires régionaux pour recenser les priorités pour les activités et les initiatives de coopération au développement. Le présent plan de développement régional est ainsi le résultat d'un dialogue régional inclusif entre nous et l'ensemble de nos parties prenantes. Malgré certaines difficultés, la croissance continue du commerce électronique et des échanges transfrontaliers crée d'importantes opportunités. En tirant parti de leurs vastes réseaux et de leur réputation de confiance, les opérateurs désignés sont bien placés pour apporter leur appui aux gouvernements pour faire avancer les objectifs des politiques nationales.

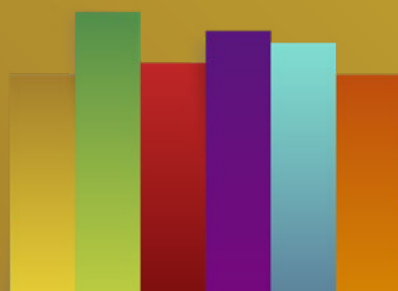
Je me réjouis du renforcement des liens de coopération avec nos partenaires régionaux alors que nous œuvrons en collaboration avec nos 192 Pays-membres pour maximaliser les incidences de leurs efforts de développement socioéconomique et apporter des avantages tangibles aux citoyens et aux entreprises dans la région.

MASAHIKO METOKI

Directeur général du Bureau international de l'UPU

CHAPITRE 1

ÉVOLUTION MONDIALE DU SECTEUR POSTAL



TENDANCES ET DIFFICULTÉS SUR LE PLAN MONDIAL

Le secteur postal mondial est en pleine mutation. Alors que l'économie mondiale a connu une croissance annuelle moyenne de 3,38% (produit intérieur brut (PIB) basé sur les taux de parité de pouvoir d'achat) entre 1996 et 2023, le secteur postal a enregistré une croissance plus lente, avec une augmentation des revenus réels de 2,28%. Cette divergence, communément appelée «découplage postal», reflète à la fois les défis structurels auxquels fait face le secteur postal ainsi que le potentiel de ce dernier dans un contexte de disruption numérique et d'évolution des besoins des clients.

Malgré le déclin de la poste aux lettres traditionnelle, le secteur a su résister grâce à l'expansion du commerce électronique, de la logistique et des services financiers. En 2023, pour la première fois, les recettes mondiales des colis et de la logistique (32,5%) ont dépassé celles de la poste aux lettres (32,4%), ce qui a marqué un tournant décisif dans le profil économique du secteur.

Changements structurels du secteur postal

Les opérateurs désignés passent rapidement des modèles traditionnels de service, dominés par la poste aux lettres, à des réseaux intégrés qui englobent la logistique des colis, les services numériques, l'inclusion financière et la prestation de services publics. Cette transformation est motivée par la nécessité pour le secteur postal de conserver sa pertinence dans l'économie numérique et de répondre aux attentes changeantes des citoyens et des entreprises. Toutefois, le rythme et la profondeur de la transformation varient considérablement d'une région à une autre. L'adoption de nouveaux modèles économiques, la réalisation d'investissements dans l'infrastructure numérique, le perfectionnement professionnel du personnel postal et la mise en place de cadres réglementaires souples sont des conditions préalables essentielles à la réussite.

Dynamiques régionales divergentes

La trajectoire de développement du secteur postal diffère sensiblement d'une région à une autre, révélant des disparités qui doivent être gommées par une coopération ciblée:

Le cas de **L'AFRIQUE** illustre parfaitement le phénomène de découplage postal: si le PIB a enregistré une croissance régulière au cours des vingt dernières années, les recettes postales ont diminué de 2,53% en moyenne par an. Les principales contraintes étaient le sous-investissement dans les infrastructures, les faibles volumes de courrier et de colis, les lacunes dans la couverture réglementaire et l'adoption lente des données électroniques préalables et des normes numériques. Dans de nombreux pays, les obligations de service universel ne sont toujours pas définies et l'accès aux mécanismes internationaux de financement reste restreint.

Les **PAYS ARABES** ont enregistré une forte croissance des recettes postales, supérieure à la croissance de leur PIB, en grande partie grâce à l'adoption rapide des services financiers et aux programmes de modernisation soutenus par les gouvernements. Néanmoins, la région doit relever le défi de la fragmentation opérationnelle transfrontalière et de l'harmonisation des réglementations relatives aux services postaux et numériques.

La région **ASIE/PACIFIQUE** est devenue un leader mondial en matière d'innovation postale. La région connaît une forte croissance dans les domaines de la logistique applicable au commerce électronique, des systèmes de paiement numérique et des services financiers postaux. Cependant, le rythme de la croissance est inégal, les pays de la région faisant encore face à des goulets d'étranglement en matière d'infrastructures et de politiques qui limitent la distribution au dernier kilomètre et l'inclusion numérique.

Les **CARAÏBES** ont enregistré une croissance économique modeste, mais les recettes postales sont restées faibles en raison de la petite taille du marché et des coûts élevés d'exploitation. Les incohérences réglementaires, la faible adoption des technologies numériques et une intégration limitée postes–douanes freinent le développement. Un renforcement ciblé des capacités et des efforts de transformation numérique résilients au changement climatique sont de plus en plus nécessaires.

La région **EUROPE ET COMMUNAUTÉ DES ÉTATS INDÉPENDANTS (CEI)** affiche des niveaux relativement élevés de fiabilité et de résilience des services. Toutefois, elle est confrontée à une forte concurrence, avec des innovations centrées sur la clientèle et des réglementations à la fois endogènes et exogènes parmi les principaux défis à relever. Les changements démographiques et les pénuries de main-d'œuvre posent également des problèmes structurels pour la viabilité des opérateurs désignés nationaux.

L'AMÉRIQUE LATINE affiche une croissance économique modérée, mais les recettes postales sont à la traîne. Les progrès sont entravés par la fragmentation et l'ancienneté des cadres réglementaires et l'adoption inégale des technologies numériques et des capacités limitées d'investissement. Il existe une demande croissante de renforcement des capacités et d'une meilleure coordination des stratégies de transformation numérique.

Ces différences soulignent la nécessité d'interventions adaptées, d'une forte coordination régionale et de la poursuite de la mise en adéquation des actions menées par l'UPU avec les stratégies nationales.

Climat, résilience et inclusion

Dans toutes les régions, l'augmentation des catastrophes climatiques, des tensions géopolitiques et des pandémies a mis en évidence la vulnérabilité des chaînes logistiques postales. Il est devenu impératif d'intégrer la gestion des risques liés aux catastrophes, la planification de la continuité des activités et la résilience aux changements climatiques dans les stratégies de développement postal. Dans le même temps, le réseau postal continue de servir d'infrastructure vitale pour l'inclusion financière, en particulier dans les zones rurales et mal desservies. Les opérateurs désignés sont particulièrement bien placés pour fournir des services essentiels tels que le paiement de prestations sociales, les services d'administration en ligne et d'identification numérique ainsi que l'accès aux services financiers, ce qui renforce leur rôle de catalyseurs du développement dans le cadre des objectifs de développement durable.

RÉALISATIONS ET ENSEIGNEMENTS DU CYCLE 2022–2025

Dans le cadre de la Stratégie postale d'Abidjan, l'UPU a réalisé des progrès significatifs:

D'ici à la fin du cycle, la majorité des activités prévues de coopération au développement avaient été menées à bien dans l'ensemble des régions, reflétant une réalisation durable dans le cadre du Plan d'activités d'Abidjan.

La mise en œuvre des priorités stratégiques plus larges de l'UPU a progressé de manière constante dans les programmes de travail du Conseil d'administration et du Conseil d'exploitation postale, comme reflété dans les rapports d'avancement présentés au cours du cycle.

La coopération au développement s'est renforcée grâce à la régionalisation, avec une présence étendue sur le terrain et des partenariats élargis avec des Unions restreintes et des donateurs, conformément aux mandats donnés par le Congrès.

Parmi les principaux enseignements tirés de ce cycle figurent l'importance d'une forte implication régionale, de la souplesse et de la diversification du financement et de la coordination transversale renforcée au sein de l'UPU et avec les Pays-membres, notamment par le biais d'une présence accrue sur le terrain, d'une gestion harmonisée de projet et d'une collaboration renforcée avec les Unions restreintes.

ORIENTATION STRATÉGIQUE POUR LA PÉRIODE 2026–2029

Le Plan d'activités de Doubaï traduit la vision à long terme de l'UPU en 38 propositions de travail thématiques, structurées autour de trois buts stratégiques:



BUT 1

BUT 1: EXPLOITER LE TERRITOIRE POSTAL UNIQUE DANS UN CADRE RÉGLEMENTAIRE EFFICACE



BUT 2

BUT 2: RENFORCER L'ÉCOSYSTÈME POSTAL MONDIAL PAR L'INNOVATION POUR FACILITER LA COMMUNICATION ET LE COMMERCE



BUT 3

BUT 3: PERMETTRE LE DÉVELOPPEMENT POSTAL EN RENFORÇANT LA COOPÉRATION ET LA RÉGIONALISATION

Parmi ces buts, l'importance du but 3 est indéniable dans la mesure où il mobilise la plus grande part des ressources prévues, soit 133,58 millions de CHF pour le cycle 2026–2029, ce qui souligne l'engagement de l'Union à ne laisser aucun Pays-membre à la traîne.

L'un des piliers de cet engagement est l'approfondissement de la régionalisation, qui constitue désormais non seulement un mécanisme de mise en œuvre, mais aussi une approche stratégique à part entière. La régionalisation ne se limite plus à la mise en œuvre sur le terrain; elle est également un moyen de cocréation, d'autonomisation et de renforcement de la résilience. Grâce au renforcement de la présence régionale, notamment l'expansion des bureaux régionaux, au déploiement d'experts sur le terrain et à une collaboration plus étroite avec les Unions restreintes et les parties prenantes locales, l'UPU cherche à adapter plus précisément ses solutions aux besoins particuliers de chaque région.

Des propositions de travail thématiques clés telles que les propositions 27 (Développement et coopération – Régionalisation et projets), 101 (Développement et coopération – Aide d'urgence) et 205 (Développement et coopération – Régionalisation) soutiennent cette approche par les actions suivantes:

Transformer les bureaux régionaux en centres aux fins de l'assistance technique, du dialogue sur les politiques et de la mobilisation des ressources.

Veiller à ce que les stratégies régionales soient élaborées avec les Pays-membres, et pas seulement pour eux.

Renforcer la convergence des priorités régionales et des buts mondiaux, en particulier dans des domaines tels que la transformation numérique, l'inclusion financière, le développement de la logistique et la modernisation de la réglementation.

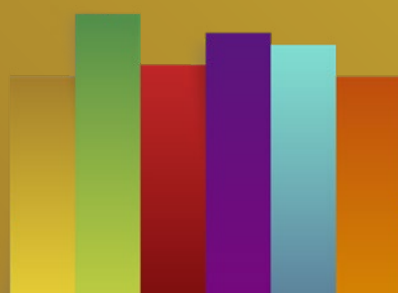
Ainsi, la régionalisation constitue un levier structurel tout en diffusant un message politique: le développement doit être régional, inclusif et réactif. Elle renforce l'idée qu'aucune solution n'est véritablement mondiale si elle n'est pas pertinente au niveau régional.

Ce nouvel accent mis sur les modèles de distribution spécifiques aux régions, associé à l'approche fondée sur les résultats des propositions de travail thématiques au moyen des principaux indicateurs de performance, jette les bases d'une UPU plus souple, plus équitable et plus responsable, prête à aider ses membres à faire face à l'incertitude, à embrasser l'innovation et à faire du développement postal durable une réalité.

Le plan de développement régional adopté dans le cadre du cycle 2026–2029 se caractérisera par sa réactivité aux besoins régionaux, l'accent mis sur la résilience et la durabilité ainsi que son intégration au Plan d'activités de Doubaï et aux objectifs de développement durable. Le chapitre 2 présente une analyse régionale détaillée permettant d'orienter la définition des priorités et des modalités de coopération adaptées à chaque région.

CHAPITRE 2

ANALYSE DU SECTEUR POSTAL RÉGIONAL



VUE D'ENSEMBLE DU SECTEUR POSTAL EN AFRIQUE

Le programme «Région Afrique et pays les moins avancés, petits États insulaires en développement et pays en développement sans littoral» de l'UPU couvre quatre sous-régions – Afrique centrale, orientale, australe et occidentale, – et comprend 45 pays bénéficiaires, tous situés en Afrique subsaharienne¹. Parmi ces pays, 28 sont classés comme pays les moins avancés², tandis que 19 d'entre eux sont actuellement considérés comme fragiles ou touchés par des conflits. La région intègre aussi six petits États insulaires en développement africains³ particulièrement vulnérables face aux incidences du changement climatique en raison de leur géographie et de leurs ressources limitées.

L'Afrique subsaharienne est composée d'un groupe très hétérogène de pays présentant de grandes disparités en matière de niveaux de revenus, de capacités institutionnelles, de développement des infrastructures et de caractéristiques géographiques. De nombreux pays sont confrontés à des défis persistants, notamment des réseaux logistiques limités, une exposition aux risques climatiques et des contraintes en matière de gouvernance ou de sécurité. Cependant, la région possède aussi un potentiel en matière de progrès considérable grâce à la numérisation et à l'intégration économique régionale.

PERFORMANCE DU DÉVELOPPEMENT POSTAL

Les tendances mondiales en matière de développement postal continuent de dévoiler un paysage difficile pour l'Afrique subsaharienne, malgré des gains modestes dans certains domaines. Selon le rapport Situation du secteur postal de 2024, les résultats de l'Afrique concernant l'indice intégré pour le développement postal (2IPD) de l'UPU demeurent considérablement en deçà de la médiane mondiale, qui est de 43, avec un score régional de 21. Cela représente une amélioration par rapport aux années précédentes, mais reflète toujours des lacunes importantes des performances du réseau, notamment en matière de connectivité internationale, d'efficacité opérationnelle et d'adoption du numérique.

De nombreux pays dans la région se situent aux niveaux de développement postal les plus bas, notamment les niveaux 1 et 2, qui dénotent une maturité opérationnelle limitée, une offre restreinte de services et une connectivité internationale faible. Ces facteurs affectent collectivement la capacité du secteur à soutenir la croissance économique inclusive et le commerce. Les opérateurs désignés en Afrique ont eu du mal à évoluer

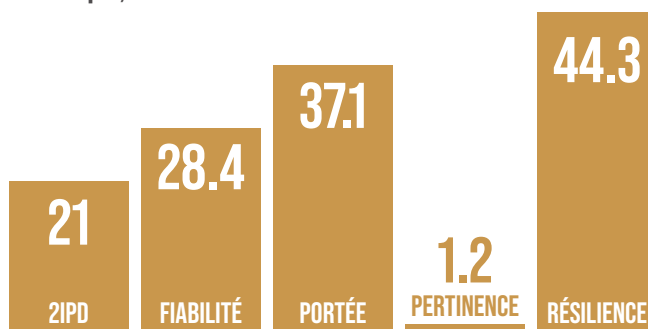
au même rythme que les attentes mondiales croissantes dans les domaines du traitement des commandes issues du commerce électronique, de l'efficacité de la distribution jusqu'au dernier kilomètre et du suivi des colis de bout en bout.

Maurice s'est imposé comme le leader régional de l'Afrique subsaharienne, obtenant un niveau de développement postal de 7 et un score relatif au 2IPD de 56,6, avec des scores particulièrement élevés en pertinence (78), portée (60,5) et résilience (66). Le Ghana se situe juste après avec un niveau de 6 et un score relatif au 2IPD de 54,6, enregistrant des performances exceptionnelles en matière de pertinence (95,2) et un score de résilience solide de 64,4. La République-Unie de Tanzanie arrive à la troisième position avec un niveau de 6 et un score relatif au 2IPD de 49,1, avec des points forts en matière de résilience (82,9) et de pertinence (68,6).

Plusieurs pays africains ont fait des progrès remarquables concernant leurs scores relatifs au 2IPD entre 2023 et 2024. La République-Unie de Tanzanie a enregistré la plus forte hausse, s'améliorant de 33,18 points, suivie de Cabo Verde, avec une hausse de 22,57 points, puis du Ghana, avec 20,73 points. Maurice, déjà leader régional, a poursuivi sa trajectoire ascendante, avec un gain de 16,45 points. D'autres pays, comme l'Angola, le Bénin, le Botswana, le Burkina Faso et le Zimbabwe, ont réalisé des améliorations significatives. De plus, 18 pays ont augmenté avec succès leur niveau de développement postal, tandis que cinq pays ont connu une baisse de cet indicateur. Maurice a augmenté son niveau de 5 à 7, le Ghana de 4 à 6 et la République-Unie de Tanzanie de 2 à 6. Parmi les autres améliorations notables, il convient de citer Cabo Verde (hausse de 2 à 5), le Burkina Faso (de 2 à 4) et l'Angola (de 2 à 3). Ces changements reflètent une combinaison de mises à niveau des infrastructures, de fiabilité améliorée en matière de prestation de service ainsi que d'une intégration renforcée avec les réseaux logistiques régionaux et internationaux.

Pour la région Afrique, le pilier avec le score le plus élevé reste la résilience, avec un score médian de 44,3. Cela peut être attribué à la diversification des sources de recettes, principalement par le biais de services financiers classiques et de services postaux à caractère social fournis par les opérateurs désignés. Cependant, comme lors des années précédentes, les piliers en matière de

Performance de l'indice intégré pour le développement postal en Afrique, 2023



1 Afrique du Sud, Angola, Bénin, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Cabo Verde, Cameroun, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Érythrée, Eswatini, Éthiopie, Gabon, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Guinée équatoriale, Kenya, Lesotho, Libéria, Madagascar, Malawi, Mali, Maurice, Mozambique, Namibie, Niger, Nigéria, Ouganda, République centrafricaine, République démocratique du Congo, République-Unie de Tanzanie, Rwanda, Sao Tomé-et-Principe, Sénégal, Seychelles, Sierra Leone, Soudan du Sud, Tchad, Togo, Zambie et Zimbabwe.

2 Angola, Bénin, Burkina Faso, Burundi, Comores, Érythrée, Éthiopie, Gambie, Guinée, Guinée-Bissau, Lesotho, Libéria, Madagascar, Malawi, Mali, Mozambique, Niger, Ouganda, République centrafricaine, République démocratique du Congo, République-Unie de Tanzanie, Rwanda, Sénégal, Sierra Leone, Soudan du Sud, Tchad, Togo et Zambie.

3 Cabo Verde, Comores, Guinée-Bissau, Maurice, Sao Tomé-et-Principe et Seychelles.

pertinence, de portée et de fiabilité continuent à présenter des défis considérables, avec des scores respectifs de 1,2, 37,1 et 28,4 principalement en raison d'une infrastructure postale sous-développée et obsolète, d'une couverture limitée du réseau et de faibles niveaux de connectivité avec les réseaux internationaux.

PRINCIPAUX ASPECTS DU SECTEUR POSTAL EN AFRIQUE

RÉSEAU PHYSIQUE

Le réseau postal africain demeure un élément essentiel de l'infrastructure nationale. En 2023, la région était composée de 11 463 bureaux de poste permanents, appuyés par 48 459 membres du personnel, dont 47 220 à plein temps. Cela représente l'un des plus grands réseaux de services publics en Afrique. Néanmoins, les données montrent une contraction prolongée à la fois sur les infrastructures et l'emploi au cours des cinq dernières années. Entre 2019 et 2023, le nombre total de membres du personnel a diminué de 21,5%, et le nombre de bureaux de poste permanents a baissé de 11%, passant de 12 884 à 11 463⁴.

Cette contraction reflète les tendances plus globales affectant le secteur. Les volumes d'envois de la poste aux lettres du régime intérieur ont diminué de 590,7 millions d'envois en 2021 à 418,3 millions en 2023, soit une baisse de 29,2%. Les volumes des colis ont enregistré un déclin similaire, avec une baisse de 38,6% sur la même période. Ce déclin est attribuable à la substitution numérique croissante, la lenteur de la modernisation et la concurrence amplifiée des fournisseurs de services logistiques privés.

Du point de vue financier, les recettes totales d'exploitation dans la région ont décliné de manière constante, passant de 512,7 millions de DTS en 2021 à 366 millions en 2023, soit une contraction de 28,6%. Cette baisse illustre la difficulté à maintenir la rentabilité des services existants et la nécessité urgente de s'orienter vers des modèles de services plus diversifiés et intégrés numériquement. Pendant ce temps, les volumes d'envois de la poste aux lettres internationale ont enregistré une croissance modérée, avec une hausse de 17,6% entre 2021 et 2023, suggérant des opportunités en matière de communication et de commerce transfrontaliers.

Malgré cette tendance à la baisse, le réseau postal physique continue à fournir des services essentiels à une large base démographique. Dans de nombreux pays africains, les établissements postaux sont l'unique infrastructure officielle de services présente dans des régions éloignées. Ils jouent un rôle central en matière d'inclusion financière en soutenant la fourniture de services d'épargne, de services de transfert de fonds et, de plus en plus, de produits financiers mobiles. Les opérateurs désignés ont aussi été utilisés pour distribuer les prestations publiques, notamment les retraites et les prestations sociales, soutenant ainsi les objectifs de continuité du service public et de protection sociale.

RÉSEAU NUMÉRIQUE

La transformation numérique du secteur postal en Afrique a pris un nouvel élan ces dernières années, durant lesquelles les opérateurs désignés ont de plus en plus élargi leurs offres de services pour s'orienter vers le commerce électronique, les paiements et l'inclusion. Les postes ne se limitent plus à la distribution de courrier physique, mais évoluent pour devenir des plateformes polyvalentes permettant le commerce électronique, facilitant l'accès financier et favorisant l'inclusion sociale.

Le réseau postal africain, comptant plus de 11 000 infrastructures et près de 50 000 employés, jouit d'une position unique pour fournir des services numériques inclusifs. En intégrant des capacités numériques à leur présence physique et en approfondissant des partenariats avec les acteurs de la fintech et du commerce électronique, les postes jouent un rôle de plus en plus essentiel dans la transformation numérique de la région.

Un atout majeur des réseaux postaux en Afrique réside dans leur couverture géographique large et la confiance de la communauté. Plus de 50% des bureaux de poste sont situés dans des zones rurales ou mal desservies, permettant aux opérateurs désignés de réduire les écarts de connectivité et de fournir des services numériques essentiels dans des endroits où les alternatives sont rares. Les statistiques indiquent que 93% des opérateurs désignés ont déclaré proposer une forme ou une autre de service numérique. En Afrique, sept des 10 services les plus communs ont été mis en œuvre par plus de la moitié des postes : suivi et localisation (100%), informations en ligne sur les services et tarifs (70%), notification électronique (70%), contact en ligne et service à la clientèle (65%), points d'accès à Internet publics dans les bureaux de poste (57%), transfert électronique de fonds (57%) et recherche en ligne (codes postaux, adresses, bureaux de poste – 52%)⁵. Comme partout dans le monde, les services d'assistance sont la catégorie la plus répandue dans la région, suivie par les services financiers numériques, les services de paiement, les services postaux électroniques et les services administratifs en ligne.

Les réseaux postaux sont de plus en plus reconnus en tant que plateformes permettant l'intégration des populations défavorisées dans les écosystèmes numériques nationaux. Grâce à des interfaces utilisateur simples et une assistance guidée, les postes contribuent à l'expansion de l'identité numérique, à l'échange de documents et à la participation au commerce électronique. Dans certains cas, les bureaux de poste fournissent une formation de base et une assistance pour aider les utilisateurs à mener à bien leurs démarches en ligne, servant ainsi de plates-formes locales d'inclusion numérique.

Dans les années à venir, la transformation numérique du secteur postal nécessitera des investissements coordonnés dans les infrastructures, la formation et l'alignement réglementaire. Les postes doivent aussi veiller à ce que les outils numériques soient accessibles, sécurisés et adaptés aux conditions locales. En tant qu'institutions nationales de confiance bénéficiant d'une large couverture physique, les opérateurs désignés restent bien placés pour devenir des moteurs de l'inclusion

4 Statistiques de l'UPU, 2023.

5 Économie numérique et activités postales numériques – Un panorama mondial, UPU, 2019.

numérique – sous réserve de posséder les outils et l'appui nécessaires pour rendre cette transition significative et durable.

RÉSEAU FINANCIER

Dans toute l'Afrique, les opérateurs désignés continuent d'être un élément essentiel des stratégies nationales d'inclusion financière. Leur large présence géographique – en particulier dans les zones rurales et mal desservies – accorde aux postes un avantage concurrentiel net sur les autres institutions financières, notamment dans les régions où les banques traditionnelles et les fournisseurs de services financiers officiels sont absents ou inaccessibles. Pour de nombreux citoyens, la poste reste le premier et souvent unique point d'accès aux services financiers essentiels.

Les opérateurs désignés de la région ont assumé un rôle de plus en plus important en matière de fourniture de services financiers. Les transferts d'argent et les envois de fonds restent des activités fondamentales, et de plus en plus d'importance est accordée à l'élargissement du portefeuille de services pour intégrer des offres telles que le paiement de factures, la facilitation de l'épargne et le versement des pensions, de subventions et d'autres versements du gouvernement vers les particuliers. Dans de nombreux pays africains, les bureaux de poste sont devenus des infrastructures essentielles pour acheminer les fonds publics directement aux bénéficiaires, notamment lors des périodes de stress économique ou d'urgence sociale.

Cette évolution reflète une reconnaissance plus large du mandat de service public de la poste et de sa capacité à atteindre des populations traditionnellement exclues des systèmes financiers formels. Dans le contexte d'écosystèmes numériques en pleine évolution, de nombreuses postes africaines explorent de nouvelles manières de fournir des services par le biais de canaux numériques. Les efforts visant à moderniser la fourniture de services comprennent l'introduction d'interfaces mobiles, de systèmes numérisés de paiement et d'outils améliorés de service à la clientèle.

RÔLE SOCIOÉCONOMIQUE DU SECTEUR POSTAL

Impact économique du secteur postal en Afrique subsaharienne

Le secteur postal en Afrique subsaharienne reste un contributeur considérable du développement socioéconomique par le biais de sa portée physique étendue, de son intégration dans les infrastructures nationales et de son offre en constante évolution de services. Ces dernières années, les opérateurs désignés ont diversifié leurs activités en fournissant non seulement des services de communication et de logistique, mais également en jouant aussi un rôle de plus en plus visible en

matière de facilitation du commerce électronique, d'inclusion numérique et de mise en œuvre des politiques sociales.

Dans l'ensemble de la région, les postes sont des agents d'inclusion pour les populations défavorisées, notamment dans les zones rurales et périurbaines. Comme susmentionné, plus de 11 000 installations postales emploient près de 50 000 personnes à travers l'Afrique, ce qui constitue une infrastructure de base capable d'atteindre les communautés les plus isolées. Ce réseau étendu positionne le secteur postal en tant que facilitateur unique des services gouvernementaux et de l'intégration économique. Outre les services postaux universels, les opérateurs désignés sont de plus en plus impliqués dans la fourniture de produits et services essentiels, y compris l'enregistrement des pièces d'identité nationales, le paiement des factures et le soutien logistique au commerce électronique. Ces offres soutiennent directement les objectifs plus larges d'équité des services et de cohésion territoriale.

La position actuelle de l'Afrique en matière de commerce électronique international reste marginale, représentant moins de 1% des recettes mondiales issues du commerce électronique en 2022. Cependant, la trajectoire de la région est prometteuse, avec des recettes issues du commerce électronique totales qui devraient augmenter en passant de 29 milliards de DTS en 2022 à près de 50 milliards d'ici à 2027, soit une croissance annuelle moyenne de 11%⁶. Cette expansion anticipée reflète la pénétration croissante des technologies mobiles, l'amélioration de l'infrastructure numérique et la familiarisation croissante des consommateurs avec le commerce en ligne. Les marchés urbains ont principalement alimenté cette croissance, car la connectivité rurale et la prestation de services au dernier kilomètre restent des freins persistants.

Dans la région, les exemples de la Namibie et du Nigéria sont de bonnes illustrations d'écosystèmes émergents du commerce électronique. NIPOST, l'opérateur désigné du Nigéria, tire parti d'un réseau étendu de 4168 centres de services postaux, positionnant cet opérateur désigné comme un acteur essentiel dans la mise en place d'une couverture nationale du commerce électronique. NIPOST modernise activement ses systèmes technologiques, mettant en place des solutions de vérification des adresses et introduisant la distribution à domicile et des boîtes postales pour améliorer les services. NIPOST a créé une unité opérationnelle dédiée aux activités du commerce électronique, s'alignant ainsi avec la promotion par le Gouvernement, des produits locaux et du développement rural. L'unité fournit divers services de commerce électronique, y compris l'achat et la vente en ligne, la distribution jusqu'au dernier kilomètre, le retrait au bureau de poste, la logistique inverse, les services de stockage et de logistique, tels que les services linéaires, de fret, de transport et d'entreposage.

La Namibie représente une étude de cas précieuse pour les marchés plus petits, sur lesquels Namibia Post reste dominant dans le domaine des petits paquets du régime intérieur, traitant 55% du volume. Bien que le marché soit composé d'environ 100 000 utilisateurs actifs et d'un volume relativement faible de retours, Namibia Post s'est adapté en concluant un partenariat avec DHL et FedEx pour les expéditions internationales et avec les plates-formes de commerce électronique, telles que MyUniversalShop, pour plus de commodité au niveau national.

⁶ Source: Développement des services postaux physiques pour mieux refléter les besoins des clients du commerce électronique dans les marchés des envois de moins de 2 kilogrammes et de plus de 2 kilogrammes, UPU, 2023.

Plusieurs postes en Afrique ont aussi contribué au développement et à l'exploitation des économies locales en créant des places de marché. La plateforme *FasoRanana*, lancée par La Poste Burkina Faso, est une place de marché en ligne et une «ville d'affaires» au sein du Burkina Faso. Il s'agit d'une plateforme pour les artisans et petites entreprises burkinabés visant à présenter et vendre les produits de ces derniers par le biais de vitrines virtuelles, favorisant ainsi la croissance économique locale et l'entrepreneuriat du pays. Au Zimbabwe, *Zimbabwemall* facilite le commerce sur trois niveaux : les exportations transfrontalières pour les microentreprises et les petites et moyennes entreprises (MPME), les achats à l'étranger auprès de vendeurs en ligne et les transactions nationales avec des vendeurs locaux en ligne.

Malgré les limites régionales (infrastructure logistique limitée, réseaux de distribution jusqu'au dernier kilomètre inadéquats dans les zones rurales et éloignées, coûts élevés de distribution et faible investissement dans les systèmes numériques de suivi et de gestion des colis, etc.), les opérateurs désignés d'Afrique sont reconnus pour plusieurs avantages concurrentiels. Cela comprend notamment une forte notoriété de marque, des réseaux physiques étendus et une relative accessibilité financière des services par rapport aux alternatives du secteur. Ces caractéristiques positionnent les opérateurs désignés comme des intermédiaires de confiance pour le commerce électronique. Cependant, pour concrétiser ce potentiel, il convient de redéfinir les produits, de restructurer les modèles de distribution et d'aligner les normes internationales relatives à la logistique transfrontalière et à l'intégration numérique.

En Afrique, où une grande part de la population est impliquée dans des activités informelles ou liées aux microentreprises, le commerce électronique représente une opportunité unique de toucher une nouvelle clientèle et de faire évoluer les opérations. Mais cette opportunité peut uniquement se concrétiser si l'infrastructure logistique – à la fois physique et numérique – est rendue accessible, abordable et fiable. En ce sens, l'inclusion numérique nécessite une approche globale du système, avec une coordination générale de la formation en matière de compétences numériques, des investissements dans les infrastructures, de l'innovation postale et des mesures visant à instaurer la confiance.

L'inclusion financière reste un moteur essentiel de la pertinence du secteur postal. Les réseaux postaux nationaux ont joué un rôle déterminant dans la progression de l'inclusion financière en Afrique subsaharienne, notamment en raison de leur couverture géographique étendue et de leur présence ancrée dans les communautés rurales et mal desservies. En proposant un accès aux services financiers tels que des comptes d'épargne, des transferts de fonds, des versements et de plus en plus de microassurance et de solutions financières numériques, les réseaux postaux sont une passerelle vers l'économie officielle pour des millions de personnes qui resteraient exclues sans ces réseaux.

D'un point de vue économique, les contributions des réseaux postaux sont considérables. Selon le rapport de l'UPU *Panorama mondial de l'inclusion financière postale de 2023*, 97% des postes africaines sont impliquées dans la fourniture de services financiers et le secteur postal dispose dans de nombreux cas d'une portée géographique plus étendue que le secteur bancaire. Cette omniprésence permet aux réseaux postaux de mobiliser de l'épargne, de faciliter la consommation intérieure et les transferts de fonds, qui sont toutes des activités ayant des effets multiplicateurs importants sur les économies locales.

Les services financiers numériques fournis par les opérateurs désignés d'Afrique restent un pilier de l'accès financier inclusif dans toute la région. Avec leur large couverture du territoire, leur présence ancrée dans les communautés et leur rôle historique en tant qu'institutions de confiance, les opérateurs désignés sont particulièrement bien placés pour atteindre les personnes non bancarisées et sous-bancarisées, en particulier dans les zones rurales où les banques commerciales sont rares ou absentes. Alors que la transformation numérique s'accélère, les postes en Afrique intègrent de plus en plus les technologies dans la prestation de services financiers, bien que des défis subsistent en matière d'infrastructures, de régulation et d'interopérabilité du système.

Les transferts de fonds constituent le produit financier numérique le plus largement proposé par les opérateurs désignés d'Afrique, 89% d'entre eux fournissant des services de transferts nationaux et internationaux de fonds. En 2021, ils ont traité environ 7,5 milliards d'USD en transferts de fonds nationaux et 2 milliards d'USD en transferts de fonds internationaux. Si les postes ont traité uniquement 0,91% du marché international des transferts de fonds, leur portée en Afrique, notamment dans les zones rurales, en fait un soutien vital pour l'économie des ménages. Les versements du gouvernement vers les particuliers, comme les retraites et les prestations sociales, sont proposés par 82% des postes africaines et représentent une source majeure de recettes. Lors de la pandémie de COVID-19, 25% des postes dans le monde ont versé pour la première fois des prestations sociales, et un tiers d'entre elles ont proposé la distribution à domicile, soulignant le rôle majeur des postes en période de crise.⁷

Les paiements de factures sont proposés par 71% des postes, ce service évoluant d'un format traditionnel au guichet vers un format numérique. Les services financiers mobiles sont proposés par 43% des postes, bien que seules 51% d'entre elles soient reliées aux systèmes nationaux de paiement, ce qui limite l'intégration numérique. Les comptes d'épargne sont disponibles dans 39% des postes, ce qui représente environ 52 millions de comptes en Afrique. Dans l'ensemble, les services financiers génèrent 30% des recettes postales totales en Afrique – le chiffre le plus élevé de toutes les régions – soulignant ainsi leur importance stratégique pour l'inclusion financière et la durabilité institutionnelle⁸.

Le rapport intitulé *Les réseaux postaux – Une plateforme pour faciliter l'inclusion financière*, publié par l'UPU dans le cadre du mécanisme d'assistance technique pour l'inclusion

7 Source: *Panorama mondial de l'inclusion financière postale 2023*, UPU.

8 *ibid.*

financière (FITAF)⁹, souligne que le secteur postal africain joue un rôle essentiel pour servir les populations non bancarisées et défavorisées, particulièrement dans les zones rurales et difficiles à atteindre. De nombreux pays ont activement participé à la stratégie relative aux services financiers numériques et aux projets d'assistance technique. Parmi eux, le Bénin, le Botswana, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Nigéria, la République-Unie de Tanzanie et le Rwanda sont impliqués dans les initiatives soutenues par le programme FITAF ou ont proposé ces dernières pour déployer ou faire évoluer les services financiers numériques postaux.

Au Rwanda, le FITAF a appuyé la transformation du réseau postal national en un fournisseur de services financiers intermédiaires. La stratégie s'est concentrée sur l'intégration des services de Rwanda Post dans les systèmes nationaux de paiement, lui permettant d'agir comme un agent pour les banques et les opérateurs de services financiers mobiles.

Au Bénin et au Burkina Faso, les initiatives du FITAF ont facilité l'intégration avec le système de paiement régional du Groupement interbancaire monétique de l'Union économique et monétaire ouest-africaine. Les postes des deux pays ont déployé des services de portefeuilles mobiles et de cartes de débit liés à cette plateforme interopérable, créant ainsi un écosystème de services financiers partagés dans toute l'Afrique de l'Ouest.

Au Botswana, le projet FITAF consistait à développer une plateforme numérique postale consolidée et une fonctionnalité de superapplication mobile pour appuyer les ambitions néobancaires de la poste visant à mieux servir la clientèle de proximité de manière centrale par le biais d'offres et propositions multiples de services bancaires numériques de proximité. Ces développements ont permis à la clientèle des communautés isolées de prendre pour la première fois part à des systèmes financiers officiels, démontrant comment l'intégration régionale peut être un moteur de l'inclusion.

En République-Unie de Tanzanie, la poste vise à créer une solution de portefeuille basée sur mobile pour les communautés rurales mal desservies, notamment les femmes et les MPME, et pour intégrer de multiples services de paiements numériques grâce à un portefeuille mobile unique. Ces interventions ont eu des effets concrets, notamment dans les régions où les institutions bancaires officielles ont une présence limitée ou inexistante.

La transformation des réseaux postaux en infrastructure «physique» – combinant la présence physique à des capacités numériques – constitue une occasion importante de faire progresser la transformation numérique inclusive et les services à caractère social pertinents selon l'étude publiée par l'UPU en 2024 intitulée *Partenariats postes-fintechs pour surmonter les inégalités entre les sexes dans l'accès aux services financiers numériques postaux*. En s'associant à des fintechs, les services postaux africains peuvent étendre leur rôle au-delà du traitement classique du courrier pour se transformer en plates-formes de services financiers mobiles, de petits prêts, de produits d'épargne et de facilitation de paiements pour le commerce en ligne.

Certaines postes africaines ont déjà lancé des partenariats entre les fintechs et les postes: le portemonnaie PostaPay, de Posta Kenya, permet à la clientèle d'envoyer et de recevoir instantanément de l'argent dans le pays et à l'international grâce à son service de transfert de fonds électronique, avec des frais de transfert moins élevés que ceux de ses concurrents, mis en place au moyen de son partenariat avec Sasapay. Le partenariat entre BotswanaPost et Mobile Vend permet aux vendeurs ambulants de proposer des produits et services BotswanaPost (78% des utilisateurs actifs de Mobile Vend sont des femmes). Au Cameroun, le Ministère des postes et des télécommunications, en partenariat avec Cameroon Postal Services (CAMPOST) et la fintech eTranzact, a lancé une plateforme nationale de paiement électronique. Cette initiative est conçue pour promouvoir l'inclusion financière, accélérer la croissance de l'économie numérique et améliorer les efforts réglementaires pour lutter contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. CAMPOST a été chargé d'héberger et de gérer cette plateforme, positionnant ainsi l'opérateur désigné national en tant qu'acteur central de l'infrastructure des services financiers du pays et de l'architecture économique numérique.

Dans le même ordre d'idées, le rapport de l'UPU de 2023 intitulé *Les postes en tant que facilitatrices de la numérisation des paiements au sein des microentreprises et des petites et moyennes entreprises* indique que le secteur postal africain est très prometteur pour soutenir les MPME par le biais de services financiers numériques inclusifs. Le rapport souligne que les opérateurs désignés africains sont déjà leaders mondiaux dans le domaine des services numériques de paiement, 39% d'entre eux fournissant ce type de services.

Le rapport note que les postes bénéficient d'une grande confiance et sont physiquement accessibles et intégrées à l'échelle locale, ce qui les rend adaptées pour combler le fossé entre les MPME informelles et les services financiers officiels. Les postes proposent aussi une large gamme de services à partir d'un emplacement physique unique, permettant aux MPME d'accéder à des services financiers, de distribution et de paiement à un même guichet.

Post4Health, une autre action méritant d'être mentionnée, car elle illustre la versatilité des réseaux postaux nationaux, est une initiative transformatrice menée par l'UPU. Dans le cadre de cette initiative, BotswanaPost avait pour objectif de renforcer la logistique des soins de santé et d'améliorer l'accès aux fournitures médicales essentielles dans les régions éloignées et mal desservies du Botswana. En phase avec le plan national de développement du pays et la Vision 2036, le projet tire parti du vaste réseau de distribution de BotswanaPost et introduit des technologies avancées de chaîne du froid et de suivi de véhicules pour assurer un transport sûr et efficace des médicaments et des vaccins. En intégrant la distribution de produits de santé dans le mandat de service universel, BotswanaPost souligne le rôle social en pleine évolution des services postaux en tant que moteurs d'un développement national inclusif. L'initiative souligne aussi l'importance des partenaires stratégiques entre les institutions publiques, les agences de développement et le secteur privé, démontrant ainsi

9 Le FITAF fournit une assistance technique à 20 opérateurs désignés dans le monde. Il soutient les opérateurs désignés en numérisant leurs services financiers en vue de mieux répondre aux besoins des populations à revenus faibles et modérés. Cette étude a été rendue possible par les fonds issus du FITAF de l'UPU, créé en 2017 au moyen du financement et du soutien de Gates Foundation et Visa Inc.

comment la collaboration peut favoriser la mise en place de systèmes de santé résilients, équitables et respectueux du climat.

L'impact économique du secteur postal d'Afrique gagne en profondeur et en ampleur. Les opérateurs désignés ne se limitent plus à la distribution du courrier, mais sont devenus des fournisseurs de services polyvalents. Par le biais de partenariats, d'innovations et de l'utilisation stratégique de leurs réseaux physiques et numériques, les postes apportent des contributions visibles aux économies nationales et au développement régional, notamment en soutien aux populations les plus vulnérables.

ÉVOLUTION DES SERVICES POSTAUX ET DE LEUR RÔLE SOCIOÉCONOMIQUE EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE

Dynamique du marché

Les échanges postaux internationaux ont subi des tensions importantes, en raison de la pandémie de COVID-19, des changements de comportement des consommateurs, une restructuration du commerce électronique mondial et une évolution en matière de logistique internationale. L'Afrique se distingue comme une région touchée de manière disproportionnée, avec des flux postaux internationaux et intra-africains affichant certaines des baisses les plus marquées enregistrées à l'échelle mondiale. Le trafic des envois arrivants depuis l'Europe vers l'Afrique a décliné à un rythme alarmant de 85% entre 2019 et 2023, tandis que les flux intra-africains se sont contractés de 83,8%¹⁰.

Les recettes d'exploitation ont considérablement diminué, passant de 512,7 millions de DTS en 2021 à 366 millions en 2023, un déclin d'environ 146,8 millions de DTS ou une baisse de 28,6%. Cette baisse de recettes est directement liée à la baisse des volumes de courrier. Les envois de la poste aux lettres du régime intérieur ont diminué de 29,2%, au fur et à mesure que des alternatives numériques remplacent la correspondance physique dans l'ensemble de la région. La réduction continue de la main-d'œuvre (-13,5%) reflète une réduction organisationnelle des effectifs et peut indiquer des efforts réalisés par les opérateurs désignés sur la gestion des coûts ou la restructuration des opérations en réponse à la baisse de la demande pour les services classiques. Une exception notable à ces tendances baissières concerne les dépêches de la poste aux lettres internationale, dont le volume a augmenté de 17,6%, passant de 10,8 millions d'envois en 2021 à 12,7 millions en 2023. Par contraste, les volumes des colis du régime intérieur ont enregistré un déclin considérable de presque 38,6%, passant de 3,46 millions en 2021 à 2,12 millions en 2023. Sur la même période, les volumes de colis postaux internationaux ont baissé de pratiquement 40%.

Cette baisse revêt une importance particulière compte tenu des attentes mondiales relatives à la croissance des colis alimentée par le commerce électronique. La baisse du volume constatée en Afrique subsaharienne entre 2021 et 2023 est cohérente avec l'observation que la croissance des colis se concentre de manière disproportionnée dans les régions avec une infrastructure plus forte, un accès renforcé à Internet et une meilleure intégration dans les chaînes logistiques mondiales. Cela souligne les barrières structurelles découlant d'«une interaction complexe de facteurs comprenant la volatilité économique, l'infrastructure inadéquate, les obstacles réglementaires et les contraintes logistiques»¹¹ empêchant certains marchés africains d'exploiter l'essor du commerce électronique.

Malgré des progrès notables dans l'expansion des services et l'adoption de la transformation numérique, les opérateurs désignés en Afrique continuent de rencontrer des défis structurels et opérationnels. La pertinence et la vitesse de la distribution restent inégales et l'accès aux services postaux est toujours limité pour une grande part de la population. La distribution à domicile reste très rare dans la région, avec des services de porte-à-porte disponibles uniquement dans certains centres urbains, réduisant ainsi la commodité et la compétitivité de la poste. De plus, les niveaux de numérisation varient grandement dans la région, certains opérateurs désignés manquant toujours des systèmes centraux nécessaires essentiels pour soutenir les services numériques évolutifs. Dans le même temps, les postes sont confrontées à une concurrence croissante de la part des sociétés privées de messagerie et des plates-formes numériques natives qui redessinent les attentes de la clientèle et érodent les flux de recettes classiques.

Obligation de prestation du service universel et cadres réglementaires

L'obligation de service universel définit l'engagement des gouvernements et opérateurs désignés à garantir l'accès aux services postaux essentiels pour tous les segments de la population, indépendamment de leur emplacement géographique, de leur statut socioéconomique ou de leurs compétences numériques. Dans l'ensemble de la région Afrique, la définition, la mise en œuvre et le financement de l'obligation de service universel sont considérablement hétérogènes. Malgré le fait que la plupart des pays africains conservent la reconnaissance officielle de l'obligation de service universel dans leur législation postale, le champ d'application pratique des services couverts et les dispositions institutionnelles pour contrôler la conformité varient considérablement entre les pays. Dans certains cas, l'obligation de service universel est formulée dans des cadres juridiques obsolètes ne tenant pas entièrement compte de l'évolution des services postaux au-delà de la distribution traditionnelle du courrier. Quelques pays de la région ont mis en place des mécanismes de compensation pour soutenir les opérateurs désignés à assurer la distribution dans les régions non rentables. Par conséquent, le maintien de la qualité de service dans les régions reculées est un défi majeur, notamment lorsque les coûts d'exploitation sont élevés et que les flux de revenus sont limités.

¹⁰ Source: note d'orientation du laboratoire d'idées de l'UPU no 3/2024 «Trends and Drivers of International Postal Exchanges: A Regional Corridor Analysis» (Tendances et moteurs des échanges postaux internationaux – Analyse du corridor régional).

¹¹ *ibid.*

Évolution des principales statistiques postales pour l'Afrique

Éléments	2019	2020	2021	2022	2023
Nombre total d'employés	61,729	58,848	56,968	52,866	48,459
Nombre d'employés à temps plein	58,859	56,265	54,578	51,442	47,220
Nombre d'employés à temps partiel	2,870	2,583	2,390	1,444	1,239
Nombre total de bureaux de poste permanents	12,884	12,526	12,437	10,892	11,463
Nombre de bureaux de poste permanents gérés par des agents de l'opérateur désigné	8,076	7,843	7,808	7,386	7,015
Nombre de bureaux de poste permanents gérés par du personnel extérieur à l'opérateur désigné	4,808	4,683	4,629	3,506	4,448
Résultats d'exploitation (en DTS)	634,852,514	504,444,694	512,746,884	429,447,297	365,959,899
Nombre d'envois de la poste aux lettres, service du régime intérieur	802,944,984	614,723,911	590,719,526	533,242,060	418,278,109
Nombre d'envois de la poste aux lettres, service international – expédition	77,232,316	26,112,640	10,834,504	9,848,339	12,744,173
Nombre de colis, service du régime intérieur	4,495,964	4,772,562	3,461,573	2,036,314	2,123,862
Nombre de colis, service international – expédition	323,382	250,409	308,189	185,748	182,404

En Afrique, la régulation postale est intégrée dans la structure des ministères des postes et télécommunications (un modèle commun dans les pays d'Afrique orientale et australe) ou existe en tant qu'autorité réglementaire indépendante pour la régulation des services postaux et de télécommunication (comme c'est généralement le cas en Afrique occidentale et centrale). Les défis actuels en matière de transformation postale en Afrique, y compris l'échange de données informatisé (EDI), le commerce électronique transfrontalier et l'interopérabilité des plates-formes financières numériques, nécessitent une mise à jour des outils de réglementation et une coordination avec d'autres secteurs tels que les télécommunications, le transport et les finances pour assurer un accès équitable aux services physiques, numériques, financiers et à caractère social, qui sont de plus en plus intégrés dans la mission de la poste moderne.

Intégration de la chaîne logistique

La chaîne logistique postale de l'UPU à l'international est confrontée à des défis inédits pour maintenir un réseau fluide, flexible et sécurisé. De nouvelles menaces en matière de sécurité, y compris les risques récents posés par les engins incendiaires improvisés et les engins explosifs improvisés, forcent les opérateurs désignés à mettre à jour leurs protocoles de sécurité et à s'adapter à l'évolution des cadres juridiques (l'Union européenne a mis en place le premier cadre de travail, et d'autres cadres devraient suivre).

Dans le même temps, le basculement du modèle classique d'entreprise à consommateur (B2C) vers le modèle plus complexe d'entreprise à entreprise à consommateur (B2B2C), ainsi que l'importance croissante du transport du fret par rapport au transport du courrier, nécessite des solutions logistiques plus flexibles et l'implication de nouveaux acteurs du secteur postal élargi, indépendamment du mode de transport.

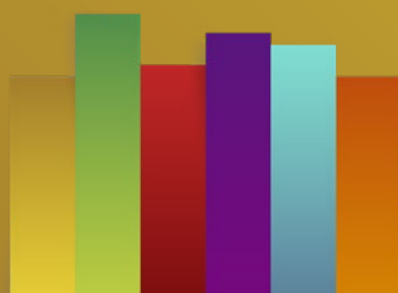
Les exigences contraignantes en matière de données électroniques préalables (EAD) pour les processus douaniers, fiscaux, d'évaluation des risques et de transport ajoutent encore en complexité. Dans le cadre de ces exigences, les postes dans le pays d'origine doivent transmettre des informations aux transporteurs, douanes et postes de destination avant la remise du courrier pour le transport international.

La tendance à réduire ou à supprimer les seuils de minimis pour le dédouanement dans de nombreux pays fait peser une charge supplémentaire sur le système. Les défis politiques, qui vont des conflits armés à la hausse des impôts, aggravent la situation.

Par conséquent, la chaîne logistique est devenue à la fois un défi majeur et une aide vitale pour les opérateurs désignés, les aidant à rester compétitifs dans un marché mondial de plus en plus dynamique.

CHAPITRE 3

ÉVALUATION ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS



ÉVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET RÉGIONAL

Lors du cycle d'Abidjan, l'UPU a adopté une approche régionale et transversale qui a permis une mise en œuvre plus efficace des activités. Dans la région Afrique, le déploiement de la stratégie de développement 2022–2025 a entraîné des progrès considérables, et 226 des 294 activités planifiées ont été mises en œuvre en décembre 2024, soit un taux d'achèvement de 77%. De manière générale, 76% des ressources financières allouées au programme «Région Afrique et pays les moins avancés, petits États insulaires en développement et pays en développement sans littoral» ont été consacrées à l'amélioration des résultats en matière de distribution des opérateurs désignés. Parmi les principales initiatives, le projet régional sur l'efficacité opérationnelle et développement du commerce électronique (ORE 3) se distingue comme une interaction phare. Le traitement en priorité des résultats en matière de distribution des opérateurs désignés s'est efforcé de soutenir la modernisation de l'infrastructure postale dans les pays les moins avancés et de combler les écarts en matière de développement entre les pays. Ces efforts ont permis aux opérateurs désignés de suivre les évolutions technologiques rapides, le changement des demandes du marché et la hausse des attentes en matière de qualité de service.

L'UPU a mis en œuvre des projets régionaux de développement postal, en collaboration avec l'Union africaine des télécommunications et les Unions restreintes, notamment l'Association internationale des communications d'expression portugaise (AICEP), l'Association des régulateurs des communications et des télécommunications de la Communauté des pays de langue portugaise (ARCTEL), l'Association des régulateurs des communications d'Afrique australe (ARCAA), la Conférence des postes et télécommunications de l'Afrique centrale, l'Organisation des communications de l'Afrique de l'Est, l'Union panafricaine des postes (UPAP), l'Association des opérateurs postaux d'Afrique australe (AOPAA) et la Conférence des postes des États de l'Afrique de l'Ouest.

Les projets régionaux de développement étaient structurés autour des domaines prioritaires ci-après:

Gouvernements: réduire les disparités en matière de développement postal à l'aide d'investissements accrus et de politiques ciblées et promouvoir diverses façons d'utiliser le réseau postal pour faciliter le développement socioéconomique.

Régulateurs: harmoniser et améliorer le cadre réglementaire applicable au secteur postal.

Opérateurs désignés: améliorer les performances opérationnelles en mettant en œuvre des stratégies commerciales diversifiées et des améliorations continues des processus.

Autres institutions publiques et partenaires du secteur privé: promouvoir l'intégration avec le secteur postal en s'impliquant activement avec les acteurs classiques et vice-versa, ce qui permet d'ouvrir le marché, de favoriser les partenariats et d'améliorer le rôle de l'UPU.

En phase avec ces priorités, les principales réalisations et la mise en œuvre pratique des projets régionaux sont présentées ci-après.

Amélioration des résultats en matière de distribution des opérateurs désignés

Depuis 2022, le Bureau international de l'UPU a accordé la priorité à l'amélioration de la préparation opérationnelle au commerce électronique et à l'amélioration de la qualité de service au moyen d'ateliers régionaux, d'évaluations techniques et d'interventions ciblées. L'aide a été étendue à la région Afrique, notamment pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, en fournissant de l'équipement postal essentiel pour combler les écarts logistiques. De plus, une formation complète a été dispensée au personnel postal sur des sujets majeurs tels que les systèmes de rémunération, les EAD, l'adressage, la sûreté postale et la qualité de service.

Le projet ORE 3 a joué un rôle central dans le renforcement de la préparation opérationnelle au commerce électronique en proposant une formation, une assistance technique et des outils numériques. Ces efforts ont abouti à des améliorations concrètes dans les processus de traitement des colis et de dédouanement et la distribution au dernier kilomètre. Les ateliers régionaux et les missions sur le terrain dans le cadre de cette initiative ont favorisé la collaboration et facilité l'échange de connaissances entre les opérateurs désignés.

Un aspect central du projet ORE 3 était les examens des processus sur site réalisés par les experts sur le terrain et complétés par la nomination de facilitateurs de projets régionaux. Cela a permis d'établir un réseau croissant d'experts techniques pouvant fournir une aide localisée. Les opérateurs désignés participants disposent de plans d'action concrets avec des objectifs clairement définis à atteindre d'ici à décembre 2025.

Les initiatives relatives au transport ont aussi reçu une attention importante. Les projets étaient orientés sur la création d'un réseau de transport international plus flexible, pour renforcer la résilience de la chaîne logistique et améliorer l'efficacité opérationnelle des centres régionaux. Dans ce cadre, une équipe de réflexion sur le transport dédiée en Afrique a été créée pour stimuler l'innovation et la planification stratégique en matière de gestion du transport.

La sécurité reste la priorité absolue, et des experts de l'UPU, des gestionnaires de projets régionaux et des experts sur le

Principaux indicateurs de performance	Référence (2021)	Objectif pour 2025	Résultats réels (2025)	Variation (2021-2025)
1. Augmenter le nombre d'opérateurs désignés ayant mis en œuvre des stratégies diversifiées et des améliorations opérationnelles (nouveaux examens des processus physiques et à distance)		45	26	26
2. Augmenter le nombre de pays (opérateurs désignés) de la région utilisant la dernière version des systèmes de suivi (IPS, IPS.post, IPS Cloud) (objectif minimal)	40	45	38	-2
3. Augmenter le nombre de pays (opérateurs désignés) de la région utilisant un système électronique de déclaration en douane (CDS, CDS.post) (objectif minimal)	35	40	37	2
4. Augmenter le nombre de pays (opérateurs désignés) de la région participant au module du système de contrôle mondial (GMS) pour les envois arrivants et à l'évaluation de bout en bout (objectif minimal)	35	40	23	-12
5. Diminuer le nombre moyen de jours au niveau mondial pour l'acheminement de bout en bout de colis, d'envois recommandés et d'envois avec suivi depuis le dépôt/la collecte (EMA) jusqu'à la tentative de distribution/vaine tentative de distribution physique/remise finale (EMH/EMI) (objectif minimal)	38.46	10	28.1	-10.36
6. Améliorer le taux de performance en matière de distribution de bout en bout dans les délais pour les envois EMS (objectif minimal)	16.6	70	72	55.4
7. Augmenter le pourcentage de colis distribués dans les délais fixés par les normes validées pour l'étape 3	20.6	95	13	-7.6
8. Augmenter le nombre d'opérateurs fournissant les données relatives à tous les événements de suivi EMSEVT V3 obligatoires pour les colis, les envois recommandés et avec suivi	14	40	37	23
9. Augmenter le nombre de pays (opérateurs désignés) de la région échangeant des préavis concernant les attributs des envois qui comprennent la représentation électronique des déclarations en douane avec les partenaires postaux au moyen de messages ITMATT (objectif minimal)	32	40	35	3
10. Améliorer la performance de scannage des récipients pour lesquels un message de réponse à un message RESCON a été envoyé par rapport aux récipients pour lesquels un message de préavis PRECON a été envoyé; les résultats sont calculés par l'expéditeur des messages RESCON (RESCON par rapport à PRECON)	64.66	90	70.8	6.14
11. Améliorer la performance de scannage des dépêches expédiées à un opérateur donné pour lesquelles une réponse RESDES a été fournie, en tant que pourcentage du nombre total de dépêches pour lesquelles un préavis PREDES a été envoyé (RESDES par rapport à PREDES)	99.67	95	70.1	-29.57

12. Améliorer le pourcentage de couverture des messages PREDES par rapport aux messages ITMATT pour les envois contenant des marchandises	37.68	95	92.3	54.62
13. Augmenter le nombre d'opérateurs désignés dotés de solutions pilotes/opérationnelles de transmission des EAD dans le cadre du transport vers des destinations exigeant la transmission de renseignements préalables concernant le fret avant chargement (CARDIT avec indicateur de conformité)	17	30	33	16
14. Augmenter le nombre d'opérateurs désignés et de transporteurs participant à l'établissement de rapports de conformité de l'UPU et respectant les normes attendues en matière de conformité	35	40	35	0
15. Augmenter le nombre d'opérateurs désignés ayant actualisé leurs Recueils en ligne de la poste aux lettres, des colis postaux et des questions douanières au moins une fois tous les six mois		40	24	24
16. Augmenter le nombre d'opérateurs désignés ayant transmis ou mis à jour leurs informations sur les interdictions et restrictions		40	26	26
17. Augmenter le nombre d'opérateurs désignés utilisant une déclaration électronique de sûreté des expéditions (e-CSD)	1	10	6	5
18. Augmenter le nombre d'opérateurs désignés bénéficiant de projets d'amélioration de la qualité de service pour des composantes essentielles du réseau de la chaîne logistique (évaluation fondée sur le nombre de nouveaux projets approuvés chaque année)	4	10	22	18
19. Augmenter le nombre de pays (opérateurs désignés) dans la région ayant reçu la certification de l'UPU en matière de gestion de la qualité de service (objectif minimal)	0	10	3	3
20. Augmenter le nombre de pays (opérateurs désignés) dans la région ayant reçu la certification de l'UPU en matière d'adressage (objectif minimal)	10	20	8	-2
21. Augmenter le nombre de pays (opérateurs désignés) dans la région ayant reçu la certification de l'UPU en matière de sécurité postale (objectif minimal)	0	10	9	9
22. Augmenter le nombre d'opérateurs désignés ayant mis en œuvre des solutions/interfaces de programmation d'application intégrées pour le commerce électronique		10	9	9

terrain réalisent des missions d'examen de la certification. Ces missions étaient précédées par des travaux préparatoires réalisés par les opérateurs désignés, soutenus par les équipes de projet de l'UPU. Par conséquent, le Botswana, l'Eswatini, le Ghana, le Kenya, le Malawi, les Seychelles, la Sierra Leone, la Tanzanie et le Zimbabwe ont obtenu avec succès la certification conforme aux normes de sécurité postale S58 et S59.

L'achat ciblé d'équipement postal pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement a notamment permis de combler les lacunes logistiques et opérationnelles importantes, renforçant ainsi les incidences globales de ces interventions.

L'une des réalisations les plus marquantes ayant fait progresser le développement postal a été le lancement du Forum des dirigeants postaux. Lancée en 2023, cette initiative a créé une plateforme unique ayant suscité un intérêt considérable, notamment auprès des directeurs généraux des opérateurs désignés. Les forums ont aussi attiré les dirigeants de haut niveau des autorités de réglementation, des ministères et des acteurs du secteur postal (notamment les organisations internationales). Des forums des dirigeants postaux ont été organisés avec succès en Afrique, notamment le premier Forum des dirigeants postaux, organisé en Côte d'Ivoire; le deuxième a été organisé au Kenya, en 2025; un forum des dirigeants postaux pour les petits États insulaires en développement s'est tenu aux Seychelles, en 2024.

Comme indiqué au chapitre 2, la région Afrique comprend 28 pays classés comme pays les moins avancés, dont les opérateurs désignés rencontrent des défis institutionnels, opérationnels, politiques et financiers. Le compte spécial de l'UPU pour les pays les moins avancés a permis d'améliorer le développement postal dans ces pays, conformément aux priorités régionales. En 2024, un projet financé au titre du compte spécial pour les pays les moins avancés qui se concentrait sur le renforcement des capacités aux fins de l'amélioration de la qualité du courrier dans les pays les moins avancés dans la région Afrique et les pays arabes a été mené pour répondre à deux défis majeurs: la portée numérique et le renforcement des capacités. L'achat d'un pack d'équipement standard viable et l'organisation de cinq ateliers de formation étaient les composants principaux de ce projet. Le pack d'équipement choisi a été spécifiquement sélectionné en tenant compte du fait que les outils informatiques existants et les échanges actuels d'informations par voie électronique entre les opérateurs désignés et les partenaires externes, comme les compagnies aériennes et les douanes, ne soutiennent pas suffisamment le développement du commerce électronique. L'équipement et les systèmes nécessitent une mise à niveau pour répondre aux exigences en matière d'EDI, améliorer la visibilité du courrier et garantir la fiabilité de bout en bout.

MODERNISATION DU SECTEUR POSTAL

Dans le cadre des projets régionaux dédiés, l'UPU a mis en œuvre diverses activités de développement et de coopération pour aider les Pays-membres en Afrique à élaborer leurs politiques postales nationales et leurs cadres réglementaires.

La validation et l'adoption d'un cadre réglementaire postal harmonisé pour l'Afrique, à la suite de la cartographie des secteurs

postaux et des autorités de régulation, ont créé un nouvel environnement pour le secteur postal afin qu'il puisse relever les nouveaux défis, l'évolution du marché, les développements technologiques et les exigences relatives au commerce électronique.

Le Bureau international a réussi, à l'aide de la méthodologie du plan intégral de réforme et de développement postal, à mobiliser les autorités gouvernementales et les acteurs nationaux en Afrique impliqués dans le développement du secteur postal pour mettre en œuvre des projets de modernisation du secteur postal qui comprenaient un soutien aux activités de numérisation au niveau national en élaborant et en mettant en œuvre les politiques postales et les cadres réglementaires et en créant des programmes ciblés de formation.

Grâce à ces initiatives, l'UPU a rédigé un livre blanc sur le financement du secteur postal en Afrique, dans le but de mettre en lumière les principales questions affectant le développement postal. Ce livre examine notamment la gamme des mécanismes de financement à la disposition du secteur et les conditions devant être remplies pour mobiliser les ressources et répondre aux besoins identifiés de financement.

RÉSILIENCE FACE AUX CATASTROPHES

Le fonds pour la résilience face aux catastrophes a financé 36 projets au niveau international depuis 2018, pour un budget total de 2 057 100 CHF. Les projets ont couvert les plans de continuité des activités, la formation du personnel et l'achat d'équipement adapté à la gestion des risques liés aux catastrophes. La région Afrique a bénéficié de 13 projets, ce qui représente 36% de tous les projets. Un atelier régional pour l'Afrique a été organisé en République-Unie de Tanzanie pour renforcer les capacités des activités en matière de gestion des risques liés aux catastrophes.

Au titre du fonds d'urgence et de solidarité, l'UPU a soutenu plusieurs projets de reconstruction après des catastrophes naturelles, et des pays tels que le Kenya, Madagascar, le Malawi, la République centrafricaine et la République-Unie de Tanzanie ont bénéficié de cette initiative. L'UPU a pour but de continuer à aider les opérateurs désignés après les catastrophes et à renforcer leur capacité à rétablir les services postaux dans les meilleurs délais.

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Le développement continu des capacités des ressources humaines a été un moteur majeur de croissance du secteur postal. Les programmes de formation et les initiatives de renforcement des capacités ont permis au personnel postal d'acquérir les compétences nécessaires pour gérer et fournir efficacement les services postaux.

Tout au long du cycle d'Abidjan, une suite complète de solutions de développement des capacités de l'UPU a été mise en œuvre incluant notamment des ateliers, une formation individuelle et des cours d'apprentissage en ligne. Ces ateliers, menés en présentiel et à distance, se concentraient sur les lacunes importantes en matière de compétences telles que la préparation opérationnelle, la mise en œuvre des EAD, la sécurité postale, la rémunération postale et le transport.

TRAINPOST a été un outil indispensable pour le renforcement des capacités dans les Pays-membres en Afrique lors du cycle d'Abidjan. Les améliorations apportées à TRAINPOST comprennent le lancement d'une nouvelle application mobile appuyant l'apprentissage hors ligne en réponse aux problèmes de couverture Internet en Afrique et ailleurs. La plateforme a connu une hausse des inscriptions en provenance d'Afrique, en particulier pour les cours liés à la gestion des risques liés aux catastrophes, à la sécurité postale et à d'autres domaines prioritaires. Au total, 45 tuteurs TRAINPOST ont été formés dans toute l'Afrique dans le cadre des efforts visant à rationaliser et améliorer la formation au sein des opérateurs désignés en simplifiant l'accès à la plateforme pour les autres membres du personnel postal dans leurs organisations respectives.

L'accent stratégique placé sur la régionalisation et la durabilité a façonné l'approche en matière de renforcement des capacités. Cela a entraîné la création de groupes régionaux d'experts dans des domaines techniques tels que la sécurité, le transport, les technologies de l'UPU et l'apprentissage en ligne. Ces experts régionaux, issus des Pays-membres, ont joué un rôle essentiel dans la décentralisation de l'expertise et le renforcement de l'appropriation nationale des projets d'assistance technique.

COOPÉRATION ET PARTENARIATS

Lors de la mise en œuvre des plans de développement régional, l'approche régionale est restée un pilier central de toutes les activités sur le terrain appuyant les Pays-membres en Afrique. Elle a servi de mécanisme principal pour fournir une assistance ciblée, en phase avec les priorités nationales et régionales. La réalisation des activités de l'UPU a été optimisée par la forte collaboration entre le Bureau international, les bureaux locaux et les Unions restreintes, renforçant ainsi la stratégie de régionalisation et améliorant l'appropriation du projet au niveau national.

Les activités de l'UPU sur le terrain ont été considérablement appuyées par les acteurs régionaux et les Pays-membres donateurs. Cet appui a été rendu possible par des mécanismes conjoints de financement, la nomination d'experts techniques, la fourniture d'une assistance logistique et le parrainage d'événements régionaux et des bureaux locaux par les pays hôtes. Ces contributions ont renforcé l'efficacité opérationnelle et amélioré la fourniture d'une assistance technique sur le terrain.

Un large éventail de partenariats a aussi été conclu avec des organisations régionales et internationales. L'UPU conserve des accords de coopération et des protocoles d'accord actifs avec toutes les Unions restreintes en Afrique. En outre, des accords similaires ont été signés avec d'autres organes régionaux, y compris l'Union africaine des télécommunications, pour continuer à développer le réseau des partenariats stratégiques indispensables à la réussite de la mise en œuvre sur le terrain.

Les relations avec les acteurs régionaux, notamment les Unions restreintes, ont joué un rôle crucial dans le soutien des efforts de développement et de coopération. L'UPAP, qui héberge le bureau régional de l'UPU de l'Afrique de l'Est, a joué un rôle central dans l'organisation des ateliers techniques, des forums et du Forum stratégique régional lors du cycle. Le Bureau international a régulièrement organisé des réunions avec les dirigeants

des Unions restreintes lors des sessions du Conseil d'administration (CA) pour favoriser la consultation, la coordination et l'alignement stratégique. Les Unions restreintes d'Afrique ont participé régulièrement et activement à ces engagements.

En matière de renforcement des capacités, l'UPU a conclu un partenariat avec l'UPAP, l'ARCAA et l'EMSP pour créer des centres régionaux de renforcement des capacités. L'UPU a doté ces centres de l'équipement et des meubles nécessaires et a fourni toute l'aide logistique pour assurer l'efficacité de leur fonctionnement. Ces centres sont des plates-formes dédiées à la formation régionale, au partage des connaissances et au renforcement institutionnel.

Le Bureau international a également activement pris part à de nombreux événements organisés par des Unions restreintes et d'autres organes régionaux. Ces engagements conjoints ont fourni à l'UPU des occasions intéressantes d'accéder à des forums et réseaux régionaux, de promouvoir sa vision stratégique et de favoriser des relations plus fortes entre les différents acteurs dans l'ensemble de l'Afrique.

Dans le cadre du développement de la Stratégie de l'UPU 2026–2029 (cycle de Doubaï), le Bureau international a organisé une série de forums stratégiques régionaux pour solliciter des retours de la part des Pays-membres. Ces forums ont été organisés en collaboration avec les autorités du pays hôte et ont veillé à une participation inclusive et représentative de toutes les régions, contribuant ainsi à une stratégie postale mondiale éclairée et collective.

Les acteurs du secteur postal élargi, par le biais du Comité consultatif de l'UPU, ont pris part au développement du secteur postal en Afrique en participant activement aux événements de l'UPU et en fournissant un appui financier et technique aux initiatives telles que les forums des leaders. Ils ont aussi conclu des partenariats avec les opérateurs désignés pour fournir des solutions en matière de logistique, de commerce électronique et de distribution jusqu'au dernier kilomètre, tout en coopérant avec les Unions restreintes, telles que l'UPAP, pour renforcer l'engagement et favoriser les partenariats stratégiques avec les opérateurs désignés.

SERVICES FINANCIERS

La région Afrique a continué de jouer un rôle considérable dans l'avancement de l'inclusion financière, bénéficiant tout particulièrement du FITAF de l'UPU. Au cours du cycle d'Abidjan, sept projets ont été mis en œuvre dans le cadre de cette initiative, le Bénin, le Botswana, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la République-Unie de Tanzanie, le Rwanda et le Togo en étant les principaux bénéficiaires. Au moyen du FITAF, l'UPU a soutenu les Pays-membres éligibles dans la modernisation de leurs services financiers en intégrant des solutions numériques telles que les paiements numériques et les produits d'épargne en rendant les services financiers plus accessibles aux populations mal desservies, notamment les communautés rurales, les femmes et les jeunes.

DÉFIS ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Questions institutionnelles

ADAPTATION RÉGLEMENTAIRE ET POLITIQUE

L'un des défis les plus urgents que le secteur postal devra relever en Afrique est l'adaptation inadéquate des cadres politiques et réglementaires pour répondre à l'évolution des besoins du secteur. Dans de nombreux pays, les réglementations postales n'ont pas suivi l'évolution des avancées technologiques, le changement de dynamique du marché et les attentes croissantes des consommateurs.

Le fait que certains pays ne mettent pas à jour leurs cadres politiques et réglementaires postaux, entraînant ainsi un certain nombre de problèmes, est une préoccupation majeure. L'absence de réglementations claires et actualisées a notamment contribué à la prolifération d'opérateurs sans licence, ce qui crée une concurrence déloyale et mine l'intégration des systèmes postaux nationaux. De plus, les retards en douane restent un défi récurrent et sont souvent causés par un manque de coordination réglementaire entre les autorités douanières et postales du pays.

Le manque de cadres réglementaires harmonisés à travers les pays africains continue à entraver l'intégration régionale et le développement coordonné du secteur postal. De nombreux cadres nationaux demeurent obsolètes ou inadaptés aux secteurs connexes tels que la logistique, le commerce électronique et les services financiers, ce qui limite la capacité des opérateurs désignés à proposer des solutions innovantes et intégrées.

En outre, une surveillance réglementaire insuffisante aggrave ces défis, et de nombreux pays ne disposent pas de mécanismes pour suivre, évaluer et veiller au respect de la conformité. Cela a entraîné une qualité inégale de service et une responsabilité limitée en matière de performance réglementaire. L'absence d'outils pour mesurer l'efficacité des interventions réglementaires est un facteur aggravant, car elle rend difficile le suivi des progrès ou l'identification des domaines d'amélioration.

Une autre préoccupation majeure est la définition imprécise des services postaux, notamment en lien avec les services émergents, tels que le commerce électronique et la logistique. Sans champ d'application convenablement défini, il est difficile de réglementer les nouveaux acteurs du marché ou de garantir des normes homogènes de service. Les contraintes politiques et juridiques, telles qu'une volonté politique limitée, des cadres juridiques obsolètes et des procédures inflexibles (p. ex. délai de réponse de trente jours pour les demandes), affaiblissent encore davantage la réactivité du secteur face aux besoins du marché et freinent les réformes pouvant moderniser le paysage réglementaire.

LIMITES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE ET DE RESSOURCES HUMAINES

En Afrique, les opérateurs désignés sont toujours confrontés à des défis importants relatifs à la gouvernance, au développement des ressources humaines et aux capacités institutionnelles. L'un des problèmes les plus visibles est le fort taux de rotation du personnel au niveau de la direction, qui empêche la continuité institutionnelle et la direction stratégique. Le tout couplé à des conditions peu attrayantes de travail, le secteur a du mal à retenir les meilleurs talents et de nombreux professionnels expérimentés sont recrutés par le secteur privé. Cela prive les opérateurs désignés de l'expertise technique nécessaire pour résoudre les défis opérationnels, mettre en œuvre la transformation numérique et répondre aux demandes de services dictées par le marché et en pleine évolution.

Un déficit généralisé de compétences intensifie encore davantage le problème. De nombreux membres du personnel postal ne disposent pas de connaissances ou de compétences suffisantes dans des domaines clés tels que les opérations numériques, la logistique et le service à la clientèle, qui sont indispensables à l'avènement de services postaux modernes. De plus, la planification des successions et le développement du leadership restent insuffisants dans de nombreuses organisations. L'absence de cadres de gestion du changement structurés limite la capacité de ces organisations à s'adapter aux réformes et à mettre efficacement en œuvre des plans stratégiques.

INSTABILITÉ POLITIQUE DANS CERTAINS PAYS

L'instabilité politique est un obstacle majeur au développement du secteur postal dans plusieurs pays africains. Des changements de gouvernement et des troubles civils fréquents perturbent les structures gouvernementales et entraînent souvent le remplacement des principaux responsables postaux sur la base d'affiliations politiques, ce qui entrave la continuité et fragilise la mémoire institutionnelle.

Cette instabilité entraîne une mise en œuvre incohérente des politiques, des retards dans l'exécution des projets et un manque de soutien durable aux réformes. Les plans stratégiques sont souvent modifiés ou abandonnés lors d'un changement de direction, ce qui freine le développement sur le long terme.

Cela décourage également les investissements et le soutien des donateurs, car les environnements incertains présentent des risques pour les infrastructures et la fourniture de services. Dans les zones touchées par un conflit, les opérations sont encore plus perturbées en raison des installations endommagées, des itinéraires logistiques peu sûrs et de la perte de confiance du public. La destruction des infrastructures, notamment des bureaux de poste et des réseaux de transport, entrave considérablement la prestation de services et limite la capacité à moderniser et à maintenir les services postaux essentiels.

EXCLUSION DES PRIORITÉS NATIONALES

Malgré les récents développements visant à intégrer en priorité le secteur postal dans les plans nationaux, ce secteur reste le parent pauvre dans certains pays, ce qui entraîne un manque de reconnaissance des contributions potentielles du secteur au développement inclusif. Si des efforts ont été réalisés pour intégrer les services postaux à des stratégies nationales au sens large, le secteur est toujours régulièrement exclu des principaux processus de planification au niveau national, limitant ainsi la capacité du secteur à mener à bien un rôle transformateur en matière de développement économique et social.

Cette exclusion est d'autant plus aggravée par les efforts insuffisants des opérateurs désignés à défendre l'importance du secteur. En l'absence de campagnes claires et stratégiques de communication et de sensibilisation, le rôle vital du service postal en matière d'amélioration de la connectivité, de soutien du commerce électronique et de sensibilisation à l'inclusion financière reste grandement non reconnu par les décideurs politiques et le grand public. Par conséquent, le secteur peine à garantir les investissements nécessaires, ce qui l'empêche de réaliser son plein potentiel pour stimuler le progrès socioéconomique national.

DÉFIS EN MATIÈRE DE FIABILITÉ DE L'ALIMENTATION ÉLECTRIQUE

La fiabilité de l'alimentation électrique est un défi majeur pour les opérateurs désignés d'Afrique subsaharienne, une région fréquemment touchée par des coupures de courant, des délestages et une infrastructure inadéquate perturbant les opérations. Ces coupures de courant ont une incidence directe sur le traitement, le tri et le suivi du courrier, ce qui entraîne des retards et un manque de fiabilité du service, rendant ainsi difficile le respect des exigences en matière d'EDI et relatives à la qualité de service.

Le recours à des générateurs de secours ajoute des coûts d'exploitation que les opérateurs désignés peinent à absorber, tandis que les régions rurales, qui ne sont pas alimentées régulièrement en électricité, rencontrent des difficultés accrues à fournir des services postaux de base ou à adopter des solutions numériques modernes. Cette instabilité entrave la capacité des organisations postales à se moderniser et à s'intégrer à l'économie numérique, ce qui affecte la satisfaction et la confiance de la clientèle. Pour surmonter ces défis, il est nécessaire d'investir dans les infrastructures électriques, y compris les sources d'énergie renouvelable, et les opérateurs désignés doivent explorer les solutions énergétiques alternatives, comme l'énergie solaire, pour assurer la continuité et l'efficacité de la prestation des services.

Pressions concurrentielles et dynamique du marché

MARCHÉ EN ÉVOLUTION

Le marché actuel se caractérise par une forte demande et l'évolution rapide des besoins des consommateurs ainsi que par des attentes croissantes en matière de qualité de service auxquelles la plupart des bureaux de poste a du mal à répondre. Les postes ont souvent eu du mal à gérer des services postaux adaptés à un monde de plus en plus numérique et à élargir leur offre de services en fonction de l'évolution des besoins des différents segments de population. Cette incapacité à fournir des services fiables frustre non seulement les clients, mais compromet également le rôle essentiel des postes au service de leur population dans leur pays respectif.

CONCURRENCE ACHARNÉE

La plupart des opérateurs désignés en Afrique, sous le poids des vieux systèmes, ne sont parvenus ni à se moderniser ni à collaborer efficacement et n'ont plus eu les moyens de rester compétitifs sur un marché de plus en plus concurrentiel et numérisé. Le fait de continuer à s'appuyer sur des réseaux traditionnels conçus surtout pour distribuer le courrier, alors même que la demande des consommateurs est de plus en plus axée sur les colis et les marchandises commandés en ligne, a eu un impact négatif sur les résultats financiers de la plupart des opérateurs désignés.

L'incapacité à rattraper ses concurrents du secteur privé du point de vue des technologies a réduit la valeur ajoutée des opérateurs désignés sur le marché. Aujourd'hui, la population estime que la poste et ses services sont peu fiables et moins avantageux que ceux du secteur privé, ce qui se traduit par une baisse du nombre de clients et des revenus.

De plus, dans tous les segments du marché postal, la forte concurrence (formelle et informelle) exercée par des prestataires qui ne sont pas soumis aux contraintes et aux tarifs de l'obligation de service universel continue également de représenter une menace importante pour les revenus des opérateurs désignés.

DÉFIS DE L'INNOVATION OUVERTE ET NUMÉRIQUE¹²

La lenteur de l'adoption et de l'adaptation aux nouvelles technologies est devenue un défi majeur pour répondre aux demandes de l'économie mondiale et aux attentes des citoyens. L'incapacité à mettre en œuvre et à intégrer des solutions numériques modernes a entravé la modernisation des systèmes postaux, limitant leur capacité à étendre leurs services au-delà des frontières nationales et à être pleinement compétitifs à l'ère du numérique.

Plusieurs facteurs contribuent à ce défi, notamment l'investissement limité dans les technologies modernes, comme les plates-formes numériques, la chaîne de blocs, l'intelligence artificielle et l'automatisation. Sans ces innovations, les opérateurs désignés ont du mal à optimiser leurs opérations, à améliorer leur efficacité et à répondre aux attentes des clients souhaitant bénéficier de services plus rapides et plus fiables. De plus, un nombre important d'employés des services postaux ne possèdent pas les compétences nécessaires en matière de technologies numériques et de commerce électronique.

De plus, l'insuffisance des infrastructures informatiques reste un obstacle important. De nombreux opérateurs désignés ne disposent toujours pas des outils essentiels tels que des serveurs, une connectivité fiable et des systèmes d'adressage numérique, notamment dans les zones rurales. Ce retard technologique impacte non seulement les services postaux, mais rend également les réseaux postaux de plus en plus vulnérables aux menaces liées à la cybersécurité en raison de systèmes obsolètes et de mesures insuffisantes de protection.

ARNAQUE À LA LIVRAISON GRATUITE

Les plates-formes de commerce électronique qui offrent la «livraison gratuite» créent une concurrence déloyale en trompant les consommateurs et en sapant les revenus des opérateurs désignés. Cette pratique commerciale trompeuse représente un défi de taille qui nécessite l'intervention de l'UPU, des Unions restreintes, des régulateurs postaux et d'autres acteurs du secteur afin d'en atténuer l'impact. La promotion généralisée de la soi-disant «livraison gratuite» fragilise les opérateurs désignés traditionnels et les prestataires logistiques, faussant ainsi la dynamique du marché. Il faut donc que les autorités chargées de la protection des consommateurs sensibilisent les clients aux coûts réels liés à la «livraison gratuite» et à ses répercussions plus larges sur le secteur, tout en encourageant une plus grande transparence dans la présentation et la répartition des tarifs d'expédition.

DÉFIS SOCIOÉCONOMIQUES

Les niveaux élevés de pauvreté, l'accès limité au capital et la fragilité de la situation économique ont limité la capacité de nombreux bureaux de poste à mettre en œuvre les réformes et les améliorations nécessaires et ont souvent entravé la croissance du commerce électronique.

Ressources financières

INVESTISSEMENTS PUBLICS INSUFFISANTS

Le faible niveau des investissements publics dans le secteur postal, notamment dans les infrastructures, a laissé de nombreux pays avec des installations obsolètes et inadéquates qui peinent à répondre aux besoins croissants des installations postales modernes. Le manque de financement public durable pour moderniser et entretenir les infrastructures essentielles, telles que les centres de tri, les réseaux de distribution et les

outils technologiques, entrave la capacité du secteur à améliorer la qualité et l'efficacité des services. De plus, des domaines clés tels que les ressources humaines, la recherche et le développement ainsi que les projets de modernisation ne sont pas réglés, ce qui ralentit encore davantage les progrès.

Sans investissements importants, les systèmes postaux ne peuvent pas moderniser leurs opérations, intégrer les nouvelles technologies ou étendre leurs services pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs. Ce déficit en matière d'infrastructures limite non seulement la capacité du secteur à soutenir le commerce électronique et les innovations numériques, mais entraîne aussi des retards et un manque de fiabilité dans la prestation des services, notamment dans les zones rurales et mal desservies. L'absence d'investissements publics dans les programmes de formation de la main-d'œuvre et de renforcement des capacités empêche le personnel postal d'acquérir les compétences nécessaires pour maîtriser les dernières technologies, ce qui aggrave les difficultés du secteur et l'empêche de s'adapter à l'ère numérique.

RESSOURCES LIMITÉES POUR INVESTIR DANS LA MODERNISATION DES INFRASTRUCTURES, L'EXTENSION DE LA COUVERTURE, LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN RESSOURCES HUMAINES ET LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION¹³

Selon la Banque africaine de développement, les besoins en financement des infrastructures dans tous les secteurs en Afrique sont estimés à 108 milliards d'USD par an. Pour le secteur postal, ces besoins varient en fonction de la situation économique, de la superficie, de la population et des priorités stratégiques de chaque pays. Cependant, les principaux besoins en financement du secteur peuvent être résumés comme suit.

De nombreux pays africains ont besoin d'investissements importants pour moderniser leurs infrastructures postales, rester compétitifs et répondre aux demandes croissantes et variées de leurs citoyens. Ces investissements serviraient à moderniser les bureaux de poste, à étendre les réseaux de distribution et à adopter des technologies modernes afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la prestation des services. De plus, dans de nombreuses zones rurales et isolées, la couverture des services postaux est limitée. L'extension des services postaux à ces régions mal desservies est essentielle pour améliorer l'accessibilité et faciliter l'inclusion en veillant à ce que même les communautés rurales puissent bénéficier de services postaux fiables.

Le secteur postal a aussi besoin d'une main-d'œuvre qualifiée pour fournir des services efficaces. Pour rester compétitif, sa transformation qualitative est nécessaire, passant d'un secteur à forte main-d'œuvre à un secteur qui bénéficie de l'apport de beaucoup de savoir. Il faut donc investir beaucoup dans la formation du personnel et le renforcement des capacités afin d'améliorer la qualité du service et l'efficacité des opérations.

Enfin, l'adoption des technologies numériques est essentielle pour la compétitivité du secteur alors qu'il se trouve en pleine mutation. Les investissements dans les systèmes de suivi en ligne, les plates-formes de commerce électronique et les solutions de gestion des données sont essentiels pour garantir la pertinence, l'efficacité et la fiabilité du secteur postal et pour répondre aux besoins des clients.

PARTENARIATS PUBLICS/ PRIVÉS NON PRODUCTIFS

Cette question pose un défi important au secteur postal. Si les avantages potentiels de la coopération coulent de source, les partenariats efficaces avec le secteur privé font souvent défaut, et ceux qui existent ont tendance à être peu rentables. Les rares contrats commerciaux en vigueur échouent souvent en raison d'objectifs mal adaptés, d'une mauvaise gestion des contrats et d'une mise en œuvre inefficace. De nombreux partenariats donnent lieu à des entreprises privées qui ne répondent pas aux attentes, alors que les entités publiques peinent à régler ou à contrôler ces accords. Parmi les causes profondes de ces échecs figurent des objectifs peu clairs, des investissements insuffisants du secteur privé et des mécanismes inadéquats de partage des risques. En conséquence, ces partenariats inefficaces gaspillent les ressources, sapent la confiance du public et constituent des opportunités manquées de développement durable et d'amélioration des services.

CONTRIBUTIONS OBLIGATOIRES À L'UPU ET COÛT ABORDABLE DES PRODUITS ET SERVICES

Actuellement, 15 Pays-membres participant au programme africain font l'objet de sanctions de l'UPU en raison d'arriérés de contributions obligatoires, ce qui restreint leurs droits en tant que membres et leur accès aux services essentiels de l'UPU. Ce problème provient de plusieurs facteurs, notamment l'instabilité financière des Pays-membres et des opérateurs désignés ainsi que leurs plaintes selon lesquelles les produits et services de l'UPU, notamment les technologies postales, sont trop coûteux pour de nombreux pays. Ce problème de coût entrave considérablement le développement postal dans ces pays, limitant leur capacité à moderniser leurs services et à s'intégrer au réseau postal mondial.

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Reporter au cycle suivant (2026-2029) toutes les activités en cours dans le cadre du projet régional ORE qui n'ont pas été achevées au cours du cycle d'Abidjan, y compris les étapes qui n'ont pas été franchies. Pour ce

faire, un tableau de bord numérique devrait être mis en place afin de suivre et de référencer les principaux indicateurs de performance.

Collaborer avec et tirer parti de l'UPAP et d'autres Unions restreintes en Afrique afin de renforcer les capacités de l'équipe régionale de réflexion chargée d'élaborer et de proposer des stratégies et des politiques concrètes visant à améliorer les réseaux régionaux de transport. Cela comprend la création de centres régionaux de transport et la collaboration avec les principales compagnies aériennes régionales et les acteurs internationaux du secteur des transports.

Renforcer les programmes de formation et de renforcement des capacités destinés au personnel postal afin d'améliorer ses compétences numériques, techniques et son aptitude à utiliser les guides d'utilisation. Cette initiative devrait s'appuyer sur la plateforme TRAINPOST, les centres régionaux de renforcement des capacités et le vivier d'experts régionaux, conformément à la stratégie de régionalisation de l'UPU.

Renforcer les cadres réglementaires et l'interopérabilité opérationnelle en relevant des défis tels que la livraison gratuite, les procédures douanières et le partage des données. Le cadre réglementaire du secteur postal de la région Afrique devrait être utilisé comme un outil essentiel pour harmoniser les pratiques réglementaires.

Promouvoir des mesures ciblées et coordonnées impliquant des investissements financiers substantiels, le soutien international et le renforcement des capacités visant à consolider les infrastructures postales institutionnelles, physiques et numériques. Il faudrait notamment étudier des modèles alternatifs de financement, renforcer la coopération et s'inspirer du livre blanc de l'UPU, Le financement du secteur postal en Afrique.

Encourager la collaboration et la coordination afin de relever les défis

Communs, identifier les opportunités de croissance et faciliter la formation de partenariats productifs dans toute la région.

Mettre en œuvre des interventions ciblées s'attaquant aux problèmes systémiques tels que les contraintes en matière de ressources et les déficits en infrastructures, tout en facilitant l'adoption accélérée des technologies. Ces mesures contribueront à combler l'écart de performance et à libérer le potentiel de croissance dans le secteur postal.

Encourager les opérateurs désignés à poursuivre activement la modernisation des infrastructures, la transformation numérique et l'innovation afin d'optimiser et d'améliorer la prestation de services.

Prioriser les interventions dans les pays confrontés aux défis de développement les plus critiques en garantissant une croissance équitable des services postaux dans tous les pays, quelle que soit leur capacité de départ.

Redéfinir les définitions des services postaux pour les adapter à l'évolution de la dynamique du marché, notamment dans le contexte du commerce électronique, de la logistique et d'autres nouvelles tendances.

Tenir compte des conditions socioéconomiques et politiques plus larges de ces pays, car le développement durable postal est étroitement lié à des objectifs plus larges de développement.

Élaborer des interventions de coopération technique sur mesure répondant aux besoins et aux circonstances uniques propres à chaque pays en s'assurant qu'aucun pays ou aucune communauté n'est laissé(e) pour compte à l'ère du numérique. Ces interventions devraient inclure la mise en œuvre

de solutions énergétiques alternatives telles que l'énergie solaire pour garantir la continuité et l'efficacité de la prestation de services.

Renforcer la présence de l'UPU sur le terrain en donnant davantage de moyens aux bureaux sous-régionaux, en améliorant l'appui et la coordination au niveau local.

Souligner l'importance pour les pays de s'acquitter de leurs obligations en matière de contributions obligatoires à l'UPU et étudier des stratégies viables pour lever les sanctions imposées aux Pays-membres défaillants afin de les réintégrer dans la communauté postale mondiale.

Mettre en place des plans solides de continuité des activités et mettre en œuvre des programmes complets de gestion des risques liés aux catastrophes afin de garantir la résilience et la stabilité opérationnelle.

Réévaluer les coûts liés à l'accès aux produits et services de l'UPU, notamment aux technologies postales, afin de garantir leur accessibilité financière pour les pays les moins avancés et les opérateurs désignés qui connaissent des difficultés financières, mais ont besoin de solutions technologiques.

RÉPONSE À LA PANDÉMIE

La pandémie de COVID-19 a accéléré les tendances existantes dans le secteur postal, faisant passer la demande de la poste aux lettres aux colis et aux services logistiques, dans un contexte où les achats en ligne ont explosé. En réponse, le Bureau international de l'UPU a mené une analyse approfondie et élaboré un guide de reprise postpandémie en 2021 afin d'aider les Pays-membres à atténuer les effets des crises futures et à rétablir plus efficacement leurs services.

Les opérateurs désignés se sont adaptés plus rapidement aux perturbations de la chaîne logistique que de nombreux autres secteurs en mettant en œuvre des solutions flexibles et innovantes. Malgré les restrictions de déplacement et la fermeture des frontières, de nombreux opérateurs désignés sont restés opérationnels, assurant la collecte et la distribution continues du courrier.

À l'échelle mondiale, comme en Afrique, les services postaux sont désormais reconnus comme essentiels, les employés postaux étant considérés comme des intervenants de première ligne qui livrent des objets vitaux, notamment des médicaments et du matériel médical, aux populations vulnérables et isolées.

Il est donc primordial que les postes continuent de bénéficier du statut de service essentiel au niveau national après la pandémie, grâce à des mesures gouvernementales adaptées.

Vous trouverez ci-dessous les points forts de la réponse du secteur postal africain à la pandémie.

CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS

L'UPU, dans le cadre du fonds pour la résilience face aux catastrophes, a soutenu l'élaboration de plans de continuité des activités, la formation du personnel et l'acquisition d'équipements de gestion des risques liés aux catastrophes, la région Afrique ayant bénéficié de 13 projets. *Le Guide de relance des services postaux après la pandémie* est devenu un outil indispensable. En outre, le fonds d'urgence et de solidarité constituait un outil complémentaire pour soutenir la reprise après la catastrophe, y compris la reprise après les perturbations liées à la pandémie et les ruptures de la chaîne logistique. Au cours du cycle 2022–2025, les opérateurs désignés en Afrique ont maintenu les services essentiels en mettant en œuvre des chaînes logistiques flexibles et des protocoles d'urgence élaborés dans le cadre du fonds pour la résilience face aux catastrophes et du fonds d'urgence et de solidarité.

SERVICES À CARACTÈRE SOCIAL

Dans le cadre du programme Post4Health, les opérateurs désignés africains, tels que BotswanaPost, ont transformé les réseaux postaux en centres logistiques essentiels pour les soins de santé. Avec le soutien de l'UPU, BotswanaPost a intégré des technologies de chaîne du froid afin de distribuer des médicaments et des vaccins aux communautés mal desservies, soulignant ainsi le rôle de la poste en tant qu'infrastructure sociale essentielle lors des crises sanitaires. The Postal Corporation of Kenya a également bénéficié de cette initiative, qui a renforcé la contribution du secteur à la santé publique. D'autres opérateurs désignés, notamment ceux de Maurice, de la Namibie, de la République-Unie de Tanzanie et du Zimbabwe, ont également joué un rôle clé dans la logistique des soins de santé, poursuivant leurs efforts au-delà de la pandémie.

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

La plateforme TRAINPOST, qui propose des cours multilingues, a considérablement contribué au renforcement des capacités dans toute la région. Son application mobile a permis l'apprentissage hors ligne, contribuant ainsi à combler les lacunes en matière de formation de la main-d'œuvre, notamment dans les zones rurales. De nombreux opérateurs désignés en Afrique ont tiré parti des outils numériques pour renforcer leurs capacités, faciliter le télétravail et améliorer la prestation de services.

RÉSILIENCE FINANCIÈRE

Dans le cadre de la réponse à la pandémie, les opérateurs désignés africains ont mis en œuvre des initiatives de résilience financière afin de compenser la baisse des revenus postaux et de renforcer la durabilité. Le portefeuille mobile PosoMoney, de BotswanaPost, a été étendu à plus de 1500 agents, générant 15% des revenus non postaux. PostaPay, du Kenya, qui s'est associé à M-Pesa, a lancé une application de paiement mobile unifiée pour compléter d'autres plates-formes de transactions numériques. Au Rwanda, Iposita a exploité la plateforme Irembo pour les paiements électroniques des services publics. Ghana Post a amélioré GhPostPay afin de prendre en charge les transactions en ligne et les paiements numériques. NamPost propose des services bancaires en ligne et une application mobile ainsi que des services financiers, notamment les transactions par carte Visa.

Grâce au FITAF, les opérateurs désignés du Bénin, du Botswana, du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire, de la République-Unie de Tanzanie, du Rwanda, du Togo et d'autres pays ont modernisé les services financiers en introduisant des produits de paiement et d'épargne numériques, élargissant ainsi l'accès aux populations mal desservies, notamment les populations rurales, les femmes et les jeunes.

Pour renforcer la résilience financière, la diversification grâce aux fintechs et au commerce électronique, les partenariats public-privé et la transformation numérique régionale sont essentiels, notamment pour permettre l'interopérabilité transfrontalière des services financiers mobiles.

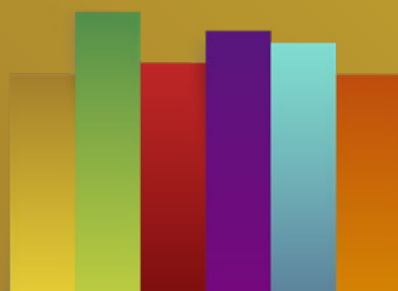
TRANSFORMATION NUMÉRIQUE, COMMERCE ÉLECTRONIQUE ET SOLUTIONS DE DISTRIBUTION AU DERNIER KILOMÈTRE

Les enseignements tirés des restrictions de déplacement et des fermetures de frontières imposées en raison de la pandémie ont souligné la nécessité de disposer de systèmes numériques et de distribution robustes. Cette période a été marquée par la forte augmentation des achats en ligne et la demande accrue de solutions de distribution sur le dernier kilomètre en Afrique.

Les opérateurs désignés ont réagi en lançant des places de marché en ligne telles que Sanlishop en Côte d'Ivoire, Rwanda-Mart au Rwanda, Zimbabwemall.post de Zimpost, PostShop de Ghana Post, Post Shop d'Ethiopost et Kipepeo Shop de Tanzania Post, complétées par un service de distribution au dernier kilomètre. La plupart des opérateurs désignés africains ont réalisé de grands progrès en mettant en place les conditions préalables essentielles au commerce électronique, notamment la préparation au numérique, les infrastructures physiques, les systèmes de paiement intégré, les systèmes d'échange de données, l'interconnexion avec des chaînes logistiques plus étendues et la gestion de la relation client.

CHAPITRE 4

CADRE DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT POUR LA PÉRIODE 2026-2029



POLITIQUE EN MATIÈRE DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT

En tenant compte des enseignements tirés de la mise en œuvre de la stratégie du cycle 2022–2025, des perspectives de coopération, des discussions tenues lors des réunions du Conseil d'administration et de l'analyse des principaux indicateurs de développement, la politique de coopération au développement de l'UPU pour 2026–2029 restera alignée sur les principales questions à traiter dans la Stratégie de l'UPU 2026–2029 (cycle de Doubaï), qui peuvent être résumées comme suit:

Garantir la viabilité financière par la récupération de volumes postaux et pour capitaliser sur la croissance exponentielle du commerce électronique.

Positionner les postes afin qu'elles contribuent plus activement à stimuler la croissance socioéconomique nationale en tirant parti de leur infrastructure pour offrir des services autres que le traitement traditionnel du courrier, notamment des services répondant aux attentes du commerce électronique, des services financiers et d'autres services essentiels pour faciliter le développement.

Positionner le secteur postal afin qu'il contribue aux objectifs mondiaux de développement, y compris ceux relatifs au changement climatique, à l'égalité des genres et à la croissance des MPME.

Réaliser l'intégration sans accroc de leurs services avec ceux de leurs partenaires de l'écosystème postal, comme des plates-formes de commerce électronique et des entreprises de fintech, pour répondre aux demandes actuelles de la clientèle et proposer des services complets.

La politique sera structurée autour des trois axes principaux de développement suivants.

AXE 1 PROCESSUS DE RÉGIONALISATION (PRÉSENCE DE L'UPU SUR LE TERRAIN, PLANS DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL ET COOPÉRATION AVEC LES UNIONS RESTREINTES), UNE PLUS GRANDE PRIORITÉ ÉTANT ACCORDÉE AUX PAYS LES MOINS AVANCÉS, AUX PAYS EN DÉVELOPPEMENT SANS LITTORAL ET AUX PETITS ÉTATS INSULAIRES EN DÉVELOPPEMENT

L'UPU sera plus proche des Pays-membres du monde entier grâce à une visibilité et à une représentation régionale accrues. Les plans de développement régional traduiront la stratégie de l'UPU en priorités régionales, en accord avec les parties prenantes régionales, et façonneront la vision globale du secteur postal régional. Dans ce contexte, les principales activités menées au titre de l'axe 1 s'appuieront sur les objectifs énoncés ci-dessous:

Renforcer le rôle des bureaux régionaux en développant leur expertise, notamment dans des domaines clés tels que la gestion de projets et en rendant la communication efficace et réactive entre les bureaux régionaux de l'UPU et le Bureau international.

Accroître la flexibilité et l'autonomie dans le modèle de présence sur le terrain de façon qu'il puisse être adapté rapidement à l'évolution des conditions et aux nouveaux besoins. Cela implique de coopérer avec toutes les équipes de l'Union restreinte capables de réagir rapidement aux événements et de saisir rapidement les opportunités.

Régionaliser les actions menées par l'UPU sur le terrain afin de renforcer les activités régionales et mondiales de l'Union et d'assurer un plus grand impact local.

S'assurer le concours des bureaux régionaux de l'UPU dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans de développement régional, en coopération avec les Pays-membres, les Unions restreintes et d'autres partenaires.

Renforcer les partenariats avec les gouvernements, les Unions restreintes, les organisations régionales et internationales et les parties prenantes du secteur privé afin de garantir que les projets respectent les priorités nationales et régionales et ont le plus grand impact possible.

Renforcer le rôle des Unions restreintes dans l'identification, la promotion, la mise en œuvre et la gestion des projets régionaux et leur capacité à exercer la fonction de suivi, d'évaluation et de formation pour ces projets afin de maximaliser l'efficacité et les incidences de leur mise en œuvre.

Accroître la mobilisation des ressources par l'intermédiaire des bureaux régionaux de l'UPU et tirer parti de la proximité de l'UPU avec les Pays-membres, les banques régionales de développement et d'autres partenaires du développement régional pour contribuer au renforcement du réseau postal.

Désigner des experts régionaux dans divers domaines du développement postal et collaborer avec eux afin de garantir la pertinence des interventions auprès des institutions postales du monde entier.

Continuer à donner une plus grande priorité à l'approche adoptée pour les activités de coopération destinées aux pays les moins avancés, aux petits États insulaires en développement et aux pays en développement sans littoral et instaurer un cadre plus global tenant compte des programmes conçus par d'autres organisations régionales en faveur des pays dont les gouvernements sont prêts à jouer un rôle plus important dans la modernisation du secteur postal.

AXE 2

PROJETS DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT METTANT L'ACCENT SUR LA COOPÉRATION SUD-SUD ET LA COOPÉRATION TRIANGULAIRE

L'UPU veillera à la mise en œuvre efficace des projets de coopération technique afin d'aider les Pays-membres à garantir le service postal universel et à réduire les écarts de développement dans les opérations postales. Cet objectif sera atteint en actualisant les politiques et les réglementations, en achetant les équipements nécessaires, en formant le personnel, en menant des actions de sensibilisation, en facilitant la coopération technique et les partenariats et en fournissant des services de conseil.

Le caractère transversal des différents projets de coopération au développement de l'UPU sur le terrain nécessite une plus grande coordination afin d'assurer la cohérence entre les différents domaines d'intervention et d'éviter les doublons entre les projets et la dispersion inefficace des ressources.

La mise en œuvre de l'approche de gestion de projet aux mesures appliquées par le Bureau international dans les différentes régions assurera un déploiement plus cohérent de ces mesures, tout en supervisant l'ensemble des processus de gestion depuis le lancement du projet jusqu'à son achèvement, son évaluation et l'établissement de rapports.

L'axe 2 se concentrera également sur le renforcement de la conformité des interventions en matière de renforcement des capacités aux besoins spécifiques des Pays-membres, et ce, grâce à la réalisation d'évaluations des besoins et à l'établissement de liens avec les priorités régionales et l'orientation stratégique globale définie par les objectifs de développement durable des Nations Unies.

Identifier et exploiter les liens entre les projets de coopération au développement et le programme de développement régional sont essentiels pour réussir la coopération Sud-Sud et triangulaire. Il est donc admis que, si les stratégies africaines d'intégration régionale sont plurielles et impliquent toute une série d'initiatives visant à créer un continent plus intégré et plus prospère, le secteur postal a un rôle crucial à jouer dans leur mise en œuvre.

Ces stratégies consistent à supprimer progressivement les barrières commerciales, à harmoniser les politiques et à promouvoir la libre circulation des personnes et des biens, dans le but fondamental de créer un vaste marché africain intégré soutenu par une croissance économique tangible qui se traduit notamment par l'amélioration perceptible de la compétitivité mondiale du continent.

En conséquence, les initiatives de coopération au développement dans ce domaine porteront délibérément sur l'harmonisation des cadres politiques et réglementaires, le développement des infrastructures, la facilitation du commerce et le soutien au secteur postal en vue de faciliter l'industrialisation et la création de valeur ajoutée aux niveaux national et régional.

Les projets de coopération au développement apporteront des solutions de renforcement des capacités pour répondre à ces besoins, axées sur l'obtention de résultats spécifiques à chaque pays. Il sera fait un plus grand usage de modalités de formation rentables, telles que l'apprentissage en ligne, l'intervention à distance et la formation des formateurs.

L'intégration de la mobilisation des ressources dans les phases initiales de la conception des projets garantit que les projets sont conçus en tenant compte des possibilités de financement. Cela suppose de repérer les sources potentielles de financement et d'aligner les objectifs du projet sur les intérêts des donateurs.

Le renforcement de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire sera une priorité essentielle au titre de l'axe 2. La coopération sera axée sur le partage d'expériences, l'adoption de technologies appropriées, permettant de respecter les priorités nationales, et l'exploration de nouveaux mécanismes de financement pour le renforcement des capacités, la formation, la gestion et le support technique.

AXE 3

GESTION DES RISQUES LIÉS AUX CATASTROPHES ET AIDE D'URGENCE

L'objectif principal de l'axe 3 sera de mettre toutes les activités de terrain en adéquation avec les objectifs de développement durable des Nations Unies afin de promouvoir le développement durable, l'accent étant mis sur les projets soutenant la gestion des risques liés aux catastrophes, la résilience face aux changements climatiques et l'inclusion sociale.

Le Bureau international continuera à mettre en œuvre des activités visant à inscrire le développement et l'utilisation des compétences en matière de gestion des risques liés aux catastrophes dans les stratégies des services postaux, préparant ainsi les Pays-membres à répondre efficacement aux catastrophes naturelles. Il s'agira notamment d'activités de sensibilisation, de prévention, d'atténuation et de préparation telles que l'évaluation des risques, les plans d'intervention en cas d'urgence et la formation du personnel postal.

L'un des principaux intérêts de l'approche de la coopération au développement dans ce domaine, du point de vue réglementaire, réside dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre pour le modèle régional de la gestion des risques liés aux catastrophes qui visera à traiter les points suivants:

Définition harmonisée du concept et des pratiques de la gestion des risques liés aux catastrophes dans le cadre du secteur postal et comment, du point de vue de la gestion et des opérations, celle-ci doit associer les concepts de réduction et de préparation à ceux de réponse et de reprise.

Formulation de procédures recommandées pour réagir et assurer rapidement la reprise en cas de perturbations et d'urgences affectant les infrastructures nationales et régionales du secteur postal sous la forme d'un cadre d'exigences réglementaires.

Mesures opérationnelles recommandées pour incorporer le concept de réduction des risques liés aux catastrophes et sa mise en pratique en se concentrant principalement sur l'atténuation et la préparation avant la catastrophe sur le réseau postal, en tant que composante du cadre réglementaire susmentionné de la gestion des risques liés aux catastrophes.

Identification et adoption encouragées des pratiques exemplaires en matière de gestion des risques liés aux catastrophes dans le secteur postal.

Approche régionale harmonisée visant à incorporer le cycle de vie de la gestion des risques dans son intégralité (prévention des risques, réduction, préparation, réponse et reprise) dans les exigences réglementaires applicables aux opérateurs désignés agréés en Afrique.

OBJECTIFS RÉGIONAUX ET HARMONISATION DES PRIORITÉS

Les grands domaines prioritaires identifiés lors de la table ronde africaine tenue en juin 2024 à Arusha (République-Unie de Tanzanie) constituent le fondement de la stratégie pour l'Afrique (2026–2030), axée sur la numérisation des services postaux, la croissance du commerce électronique et l'orientation client.

Améliorer les services pour conquérir le marché du commerce électronique:

garantir un service universel, abordable et de haute qualité pour la distribution des paquets et des colis postaux afin de soutenir les opérations d'expédition en nombre B2C en mettant l'accent sur la rapidité et la prévisibilité

afin d'améliorer l'expérience de la clientèle.

Améliorer le modèle économique des fintechs:

développer un service postal financièrement viable qui relie tous les citoyens et toutes les entreprises, garantissant un accès égal aux services financiers.

Améliorer l'expérience client dans le domaine postal:

améliorer la rapidité, la fiabilité et la communication en matière de distribution, mettre en place le suivi en temps réel et des outils pratiques et optimiser les retours et le service à la clientèle.

Numériser les services postaux: étendre la numérisation des services postaux afin d'inclure le courrier électronique recommandé et d'autres solutions numériques, permettant ainsi les transactions internationales et la mise à niveau pour s'aligner sur les dernières technologies;

Élaborer un programme global et adapté de réforme du secteur postal pour l'Afrique:

garantir le soutien de l'UPU à la réforme du secteur postal grâce à une approche pangouvernementale et à des cadres réglementaires adaptés pour réduire les contraintes réglementaires et améliorer la coordination à l'interne.

Examiner et, éventuellement, réviser le mandat de l'UPU:

examiner un mandat allant au-delà des communications afin d'inclure le commerce, le commerce électronique et la prestation de services axés sur le citoyen.

Réviser les définitions postales actuelles:

effectuer la révision dans le but de prendre en considération les différents (nouveaux) acteurs concernés par les services postaux.

S'efforcer d'harmoniser les principales réglementations à l'échelle panafricaine:

mettre l'accent sur les douanes, la sécurité et les transports entre

les pays afin d'assurer l'intégration sans accroc de la chaîne logistique postale.

Promouvoir la valeur des services postaux:

promouvoir les services postaux, notamment auprès des gouvernements et des citoyens, en mettant l'accent sur les jeunes en tant que futurs utilisateurs, et demander à l'UPU d'œuvrer en faveur d'investissements accrus et de l'engagement des gouvernements à réformer le secteur.

Les objectifs ci-après ont été identifiés pour l'Afrique afin de relever les défis structurels, tirer parti des opportunités et assurer la croissance durable du secteur postal.

Réseaux postaux, modernisation des infrastructures et résilience

Pour rester compétitifs dans l'économie numérique et répondre à la demande croissante de commerce électronique, les réseaux postaux africains doivent moderniser leurs infrastructures et renforcer leur résilience. Pour ce faire, ils doivent investir à la fois dans le capital physique et humain pour soutenir la prestation de services de qualité.

OBJECTIFS:

Améliorer l'infrastructure postale et les réseaux de distribution pour soutenir le commerce électronique et la logistique au dernier kilomètre, en particulier dans les zones rurales et mal desservies.

Améliorer la fiabilité opérationnelle, la sécurité et la confiance des clients grâce à des systèmes modernes de suivi, à une manipulation sécurisée et au respect des normes de qualité.

Renforcer l'intégration régionale transfrontalière du commerce électronique et de la logistique en harmonisant les procédures douanières, en développant des couloirs et des centres de transport et en participant à des places numériques de marché.

Renforcer la résilience face aux catastrophes et mettre en place des plans de continuité des activités afin de réduire les risques climatiques et les perturbations géopolitiques.

Investir dans le capital humain et les capacités institutionnelles à l'aide de formations en compétences numériques, logistiques et en leadership.

Conformité aux buts de l'UPU – Ce domaine prioritaire contribue à la réalisation des buts 1 et 2 du Plan d'activités de Doubaï, car il est axé sur la modernisation de l'infrastructure et des chaînes logistiques. Les propositions de travail thématiques 27 (Développement et coopération – Régionalisation et projets) et 205 (Développement et coopération – Régionalisation) soutiennent ces initiatives.

FACILITER LA NUMÉRISATION, L'INCLUSION FINANCIÈRE ET LA DIVERSIFICATION DES SERVICES

La transformation numérique permet aux opérateurs désignés africains d'étendre leurs services, d'améliorer l'accessibilité et de renforcer leur rôle dans l'économie numérique de leur pays respectifs. L'adoption des innovations numériques et financières fera des postes des pôles de services inclusifs tant à la campagne qu'en ville.

OBJECTIFS:

Développer l'infrastructure numérique (p. ex. les EAD ou les systèmes d'adressage) pour permettre aux postes d'offrir des services numériques.

Accélérer l'inclusion numérique en tirant parti des réseaux postaux pour les services administratifs en ligne, le commerce électronique et l'accès aux communautés.

Développer les services financiers numériques (p. ex. les portefeuilles mobiles, les transferts d'argent) pour promouvoir l'inclusion financière, notamment pour les populations rurales et les MPME.

Poursuivre l'interopérabilité nationale, régionale et internationale entre les services financiers postaux et d'autres solutions financières en tirant parti des technologies omniprésentes telles que la téléphonie mobile.

Conformité aux buts de l'UPU – Ce domaine prioritaire est lié aux buts 2 et 3 du Plan d'activités de Doubaï, car il intègre les postes dans l'économie numérique des Pays-membres. Les

propositions de travail thématique 27 (Développement et coopération – Régionalisation et projets) et 205 (Développement et coopération – Régionalisation) soutiennent ces initiatives.

Réforme réglementaire et politique et adaptation au marché

Des environnements réglementaires dynamiques et favorables sont essentiels pour libérer tout le potentiel des services postaux à l'ère numérique. Cette priorité porte sur la modernisation des cadres juridiques obsolètes, la promotion de marchés concurrentiels et inclusifs et la garantie d'un service postal universel durable grâce à des réformes globales de la politique et de la réglementation postale.

OBJECTIFS:

Renforcer les efforts en cours visant à moderniser les cadres réglementaires postaux afin de les adapter à la croissance du commerce électronique, aux systèmes de paiement numérique et au financement durable de l'obligation de service universel.

Adapter la réglementation à l'économie numérique, notamment en matière de cybersécurité et de flux internationaux de données.

Promouvoir des réformes globales de la politique postale axées sur la concurrence, les licences, la tarification, l'interopérabilité et la gouvernance institutionnelle afin de garantir des conditions équitables et une croissance durable du secteur.

Redéfinir le champ d'application du secteur postal pour l'adapter à l'évolution de la dynamique du marché, notamment dans le contexte du commerce électronique, de la logistique et d'autres nouvelles tendances.

Promouvoir la pratique d'une régulation basée sur les faits et l'évaluation des performances réglementaires ainsi que d'autres nouvelles pratiques réglementaires exemplaires du secteur postal.

Conformité aux buts de l'UPU – Ce domaine prioritaire contribue à la réalisation du but 1 du Plan d'activités de Doubaï en

garantissant des politiques souples et adaptées au marché et en promouvant la cohérence des politiques parmi les Pays-membres. La proposition de travail thématique 27 (Développement et coopération – Régionalisation et projets) soutient ces initiatives.

Régionalisation et mobilisation des ressources

La collaboration régionale et le soutien décentralisé sont essentiels pour assurer la croissance durable et réduire les disparités entre les pays africains. Cette priorité renforce la présence régionale de l'UPU tout en mobilisant de nouvelles ressources pour la réalisation de projets nationaux et régionaux.

OBJECTIFS:

Renforcer la présence de l'UPU sur le terrain par l'installation de bureaux régionaux et la fourniture d'une assistance technique localisée.

Développer des modèles innovants de financement (p. ex. partenariats public-privé, contributions volontaires) pour financer des projets d'infrastructure et numériques.

Renforcer la coopération Sud-Sud afin de partager les meilleures pratiques et les ressources entre les pays africains.

Identifier les possibilités de financement liées aux programmes de développement régional financés par des bailleurs de fonds qui peuvent être mis en œuvre dans le cadre des réseaux postaux régionaux.

Exploiter les ressources existantes pour les stratégies et initiatives d'intégration régionale telles que la zone de libre-échange continentale africaine.

Conformité aux buts de l'UPU – Ce domaine prioritaire est fondamental pour la réalisation du but 3 du Plan d'activités de Doubaï, axé sur la régionalisation et le développement inclusif cher à l'UPU. Des propositions telles que les propositions de travail thématiques 27 (Développement et coopération – Régionalisation et projets) et 205 (Développement et coopération – Régionalisation) soutiennent cette approche.

MODALITÉS DE COOPÉRATION ET STRATÉGIE DE FINANCEMENT

Modalités de coopération

La politique de coopération au développement de l'UPU est mise en œuvre selon des modalités stratégiques axées sur une approche régionale, le plan de développement régional pour l'Afrique fixant le cadre principal des activités dans la région. Cette approche se concentre sur le renforcement de la coopération régionale et comprend ce qui suit.

RÉGIONALISATION EN TANT QUE PILIER FONDAMENTAL

Le renforcement de la régionalisation reste au cœur des efforts de coopération au développement de l'UPU. Le plan de développement régional 2026–2029 vise à renforcer les bureaux régionaux, à améliorer leur expertise et à aligner les stratégies globales sur les priorités régionales et nationales. Les principales mesures consistent à améliorer la réactivité sur le terrain, à faciliter les partenariats régionaux par le biais des Unions restreintes et d'autres acteurs du secteur, à mobiliser les ressources locales et à déployer des experts régionaux afin de garantir des interventions pertinentes et efficaces. Une attention particulière sera accordée en faveur des pays les moins avancés, des petits États insulaires en développement et des pays en développement sans littoral dans le cadre de coopérations ciblées. La présence régionale de l'UPU devrait être le principal levier du développement postal inclusif et durable.

COOPÉRATION SUD-SUD ET TRIANGULAIRE

Dans le cadre de son engagement à réduire les écarts de développement dans les opérations postales et à garantir un service postal universel, l'UPU accordera la priorité au renforcement de la coopération Sud-Sud et triangulaire en tant que méthode clé de la coopération au développement. Cette approche facilitera la mise en œuvre efficace des projets de coopération technique en facilitant l'échange de connaissances, de compétences et de technologies appropriées entre les pays en développement, tout en encourageant les partenaires de développement et les donateurs à coopérer.

Grâce à cette méthode de coopération, les Pays-membres bénéficieront du partage d'expériences et de solutions pratiques adaptées au contexte et alignées sur les priorités nationales. Elle facilitera le renforcement des capacités, la formation, le transfert de technologies et le renforcement institutionnel en tirant parti des innovations et de l'expertise des pays qui ont été confrontés aux mêmes défis en matière de développement.

Les projets relevant de cette approche seront guidés par des évaluations des besoins, alignés sur les objectifs de développement durable des Nations Unies et mis en œuvre à l'aide de pratiques efficaces de gestion de projet.

APPROCHE INTÉGRÉE DE GESTION DE PROJET

Afin de garantir la cohérence, l'efficacité et l'obtention de résultats concrets, l'UPU adoptera une approche structurée de gestion de projet dans toutes ses initiatives de coopération au développement. Cette approche garantira que toutes les actions sont adaptées aux besoins spécifiques de chaque pays, sur la base d'évaluations approfondies des besoins, et qu'elles sont alignées sur les plans de développement régional et les objectifs de développement durable des Nations Unies.

Priorité sera donnée à une coordination accrue entre les secteurs et les régions afin de réduire au minimum les chevauchements, de garantir la cohérence stratégique et d'optimiser l'utilisation efficace des ressources. La durabilité sera renforcée en intégrant les stratégies de mobilisation des ressources dès les premières étapes de la conception des projets afin d'assurer leur alignement sur les priorités et les possibilités de financement à long terme.

L'UPU encouragera également les méthodes rentables de formation, notamment la formation en ligne, les interventions à distance et les modèles de formation des formateurs, afin d'intensifier les mesures de formation et d'élargir leur champ d'application.

PARTENARIATS MULTIPARTITES

L'UPU mettra l'accent sur les partenariats multipartites afin de relever les défis systémiques du secteur postal. Les partenariats avec les Unions restreintes seront renforcés afin d'améliorer la coopération régionale et la prestation de services. Des partenariats public-privé seront conclus avec des entreprises de fintech afin de développer les services de paiement mobile, et avec des entreprises de logistique pour la distribution au dernier kilomètre. L'UPU renforcera la collaboration au sein du système des Nations Unies en harmonisant ses efforts avec ceux de l'Union internationale des télécommunications et de l'Union africaine des télécommunications en matière d'infrastructures numériques. Parallèlement, l'engagement du secteur privé sera renforcé grâce à la coopération avec les principales plates-formes de commerce électronique afin d'intégrer les réseaux postaux dans les chaînes logistiques et de remédier aux distorsions du marché causées par les pratiques de «livraison gratuite». Ces partenariats serviront de levier pour l'innovation, la croissance et la durabilité dans la transformation de l'écosystème postal.

STRATÉGIE DE FINANCEMENT

Au cours du cycle d'Abidjan, le budget de coopération au développement de l'UPU a été la principale source de financement des actions menées en Afrique, comme indiqué dans la politique de coopération au développement et le Plan d'activités d'Abidjan. Des contributions volontaires, dans le cadre d'un financement par niveaux, ont également soutenu ces activités. Cependant, les Pays-membres ont rencontré des difficultés pour honorer leurs obligations financières, ce qui doit être résolu, notamment en levant les sanctions et en lançant des initiatives visant à renforcer le budget de coopération.

La mise en œuvre du plan de développement régional pour l'Afrique pour le cycle 2026–2029 nécessitera une approche solide, diversifiée et stratégique du financement et de la mobilisation des ressources. Sur la base des enseignements tirés des cycles précédents et des conclusions de l'étude de l'UPU sur le financement du secteur postal en Afrique, les mécanismes et les stratégies de financement ci-après sont proposés:

Tirer parti des instruments de coopération au développement de l'UPU:

Budgets d'assistance technique de l'UPU: utiliser les allocations budgétaires régulières de l'UPU pour soutenir les activités essentielles du plan de développement régional et les projets régionaux.

Fonds pour l'amélioration de la qualité de service: accorder des allocations ciblées pour améliorer la qualité du courrier, l'efficacité opérationnelle et le renforcement des capacités, en particulier dans les pays les moins avancés.

Projets du fonds commun: mobiliser et coordonner les contributions de plusieurs donateurs dans le cadre de projets conjoints en adéquation avec les objectifs du plan de développement régional.

Renforcer les contributions volontaires des partenaires de développement:

Solliciter d'éventuels contributeurs et partenaires de développement pour le cofinancement d'initiatives phares régionales, essentiellement au moyen d'un financement par niveaux.

Nouer des partenariats avec des institutions financières internationales et des organismes bilatéraux pour des projets d'infrastructure et de transformation numérique à plus grande échelle.

Mobiliser des ressources financières nationales:

Encourager les gouvernements à intégrer le développement du secteur postal dans les stratégies nationales en matière d'économie numérique et d'inclusion financière en allouant des ressources budgétaires en conséquence.

Promouvoir la désignation des opérateurs désignés en tant que prestataires de services essentiels afin d'attirer des financements publics, en particulier pour l'accès au milieu rural, les services administratifs en ligne et les initiatives de distribution au dernier kilomètre.

Partenariats public-privé:

Faciliter les partenariats public-privé pour codévelopper des plates-formes numériques, des réseaux logistiques de commerce électronique et des solutions d'énergie renouvelable pour les infrastructures postales.

Encourager les investissements du secteur privé par des mesures incitatives, le comarquage et des modèles de partage des revenus respectant les priorités des plans de développement régional.

Recouvrement des coûts et diversification des recettes:

soutenir les opérateurs désignés dans l'adoption de modèles durables de tarification et le développement de nouvelles sources de revenus (p. ex. services financiers numériques, logistique et agences bancaires).



AFRIQUE

PAYS ARABES

ASIE/PACIFIQUE

CARAÏBES

EUROPE ET CEI

AMÉRIQUE LATINE



UNION POSTALE UNIVERSELLE

Bureau international
Weltpoststrasse 4
3015 BERNE
SUISSE

Tél: +41 31 350 31 11
Courrier électronique: info@upu.int