

RÉSEAUX POSTAUX

Promouvoir le développement socioéconomique
et contribuer à la réalisation
des Objectifs de développement durable des Nations Unies
dans la région Afrique

PLAN DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL 2022–2025

Direction du développement et de la coopération
Mars 2022



UPU

UNION
POSTALE
UNIVERSELLE

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

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

Copyright © 2022 – UPU
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: Réseaux postaux – Promouvoir le développement socioéconomique et contribuer à la réalisation des Objectifs de développement durable des Nations Unies dans la région Afrique, 2022

ISBN: 978-92-95116-16-0

CREATION: Sonja Denovski, Unité arts graphiques l'UPU

CONTACT: info@upu.int

Table des matières

Avant-propos	5
---------------------------	----------

CHAPITRE 1 – Évolutions majeures au sein du secteur postal	7
---	----------

Stratégie postale d'Abidjan et politique en matière de coopération au développement 2022–2025.....	8
---	---

CHAPITRE 2 – Le secteur postal dans la région Afrique	11
--	-----------

Vue d'ensemble de la composition de la région Afrique	11
Évolution des services postaux et de leur rôle socioéconomique en Afrique subsaharienne	16

CHAPITRE 3 – Évaluation du plan de développement régional pour la région Afrique pour la période 2017–2020	19
---	-----------

Réalisations et impact des projets régionaux de l'UPU au cours du cycle	19
Enseignements tirés et défis	21
Rôle de la poste dans la région Afrique pendant la pandémie de COVID-19.....	23
Évaluation de la méthode de mise en œuvre.....	25
Résumé des conclusions.....	26

CHAPITRE 4 – Cadre de coopération pour le développement adopté par l'UPU pour la période 2022–2025	29
---	-----------

Principes des actions de l'UPU pour la période 2022–2025	29
Liens stratégiques avec le programme de développement régional.....	30
Principaux indicateurs de performance des projets prioritaires en Afrique	31
Priorités de l'Afrique pour la période 2022–2025.....	32
Modalités de coopération.....	33
Mécanismes de financement et mobilisation des ressources.....	34

Avant-propos

Les avancées technologiques et la mondialisation des échanges ont profondément transformé les activités et les caractéristiques du secteur postal, mais aussi les attentes de la société et des entreprises vis-à-vis des services postaux. Le rôle de l'Union postale universelle (UPU), qui consiste à faciliter la communication entre les habitants du monde, est aujourd'hui plus pertinent que jamais. Les gouvernements doivent offrir l'environnement nécessaire propice au développement et veiller à ce que le service postal universel soit assuré, quand les opérateurs désignés du monde entier doivent s'adapter à un contexte transformé et répondre aux nouvelles demandes de la société et du marché au moyen de réformes structurelles, de services novateurs et d'une modernisation constante.

La pandémie de COVID-19 a fait voler en éclats toutes les perspectives économiques mondiales. Même si les gouvernements, les entreprises et les citoyens se sont adaptés à la nouvelle réalité, la plupart des agrégats macroéconomiques se sont effondrés à des niveaux jamais vus. Dans ce contexte, et afin de combler les écarts considérables de développement postal entre pays, il est nécessaire d'investir dans l'infrastructure des réseaux postaux et de fournir les ressources dont dépendent les avancées économiques et sociales au sortir de la pandémie. Le présent document a pour objet de montrer aux autorités compétentes et aux partenaires de développement (organisations internationales, organismes de développement, institutions de l'ONU, etc.) comment les réseaux postaux peuvent être des catalyseurs de développement.

Ce document comporte quatre chapitres. Le premier s'intéresse au secteur postal mondial et met en lumière son importance en tant qu'infrastructure économique. Le deuxième chapitre fait le point sur la situation du secteur postal dans la région Afrique. Le troisième chapitre examine le plan de développement régional 2017–2022 pour la région Afrique et le dernier décrit brièvement certains des principaux domaines que l'UPU souhaite soutenir dans la région pendant le cycle 2022–2025.

En 2019, en tant qu'institution spécialisée des Nations Unies chargée des services postaux, l'UPU a commencé à travailler avec des partenaires régionaux pour définir les priorités en matière d'activités et d'initiatives de coopération au développement à mener pendant le cycle 2022–2025. Cette consultation a servi d'appui à la Vision postale pour 2030, la feuille de route mondiale de l'UPU pour le secteur qui orientera l'action des différents partenaires dans leurs domaines de compétence propres. Le présent plan de développement régional est donc le résultat d'un dialogue régional inclusif entre l'UPU et l'ensemble des parties prenantes.

Malgré les défis actuels, les opportunités sont légion grâce à l'essor sans précédent du commerce électronique dans le monde, qui ouvre des perspectives de croissance pour tous les participants du marché. Les opérateurs désignés, en exploitant leurs incomparables réseaux existants et leur atout confiance, occupent une position unique pour tirer profit de la croissance énorme des échanges postaux internationaux et servir de partenaires naturels pour les gouvernements afin de remplir leurs objectifs de service public.

Dans ce contexte, tous les partenaires sont invités à collaborer étroitement avec l'UPU et ses 192 Pays-membres afin d'accroître l'impact de leurs efforts de développement socioéconomique et contribuer à la réalisation des Objectifs de développement durable des Nations Unies.



Masahiko Metoki

Directeur général du Bureau international de l'UPU

CHAPITRE 1

ÉVOLUTIONS MAJEURES AU SEIN DU SECTEUR POSTAL

ÉVOLUTIONS MAJEURES AU SEIN DU SECTEUR POSTAL

Tendances macroéconomiques mondiales

Deux ans après le début de la pandémie de COVID-19, l'économie mondiale est transformée. Au début de la troisième année de cette crise, le constat est sans appel : outre un impact terrible sur la santé et un taux de mortalité tragique, la pandémie a eu des conséquences socioéconomiques désastreuses. Même si les gouvernements, les entreprises et les citoyens se sont adaptés à la nouvelle réalité, la plupart des agrégats macroéconomiques se sont effondrés à des niveaux jamais vus, avant d'entamer une reprise fragile. D'après les estimations publiées par la Banque mondiale en janvier 2022, la croissance mondiale a baissé de 3,4% en 2020 avant de rebondir de 5,5% en 2021. Les prévisions pour 2022 (4,1%) sont encourageantes, même si la situation d'après crise reste pleine d'incertitudes. Les volumes d'échanges mondiaux ont suivi une tendance similaire, avec un recul général de 8,2% en 2020. Toutefois, le commerce a grimpé jusqu'à 9,5% en 2021 et devrait se stabiliser en 2022 (5,8%)¹. Les résultats encourageants en termes de production, d'exportations et d'importations contrastent vivement avec l'augmentation de la dette, la détérioration du bilan des banques centrales et l'inflation rampante.

D'une part, alors que la pandémie atteint sa phase endémique, tous les pays commencent à alléger leurs mesures de santé publique. D'autre part, les plans de relance économique, les exemptions fiscales et les facilités de crédit sont progressivement interrompus. Le secteur postal subit lui aussi les répercussions de ces différents éléments. Aujourd'hui, les opérateurs désignés doivent trouver un difficile équilibre pour adapter leurs activités au nouveau cadre économique, et dans le même temps poursuivre la transformation sur le long terme de leurs activités, sans aller à l'encontre des tendances séculaires qui caractérisent les habitudes de consommation.

Tendances suivies par les principaux agrégats postaux sur le long terme

La pandémie de COVID-19 a accéléré les tendances sur le long terme dans le secteur postal. Comme indiqué dans les Perspectives économiques postales de 2021 de l'UPU, l'année 2020 a été marquée par une chute record du volume d'envois de la poste aux lettres du régime intérieur (-13,6%) et par une augmentation inédite du volume de colis postaux du régime intérieur (17,7%). Sur le long terme, ces agrégats devraient retrouver leurs niveaux d'avant la pandémie. Ainsi, la poste aux lettres du régime intérieur devrait retrouver son rythme de 4,6% annuel sur cinq ans. Les volumes de colis postaux du régime intérieur vont continuer d'augmenter en suivant la tendance de 15,2% par an sur cinq ans. Cette tendance mondiale est observable dans toutes les régions et fait suite à des augmentations des volumes de colis du régime intérieur à tous les niveaux au cours des dix dernières années.

Le courrier international a connu des résultats plus complexes. La perturbation du transport aérien, ajoutée au manque de main-d'œuvre, a eu de vastes effets négatifs sur la distribution des envois postaux, révélant la mesure dans laquelle le secteur postal et le secteur aérien sont interconnectés. En 2020, 137 pays ont envoyé des messages au moyen du système d'information d'urgence (EmIS) de l'UPU pour signaler la perturbation de leurs activités, des problèmes de transport aérien et des difficultés en lien avec les effectifs. Même si la chaîne logistique postale internationale a fait preuve de résilience pendant la crise, les volumes de courrier transfrontalier ont baissé. En raison de ces difficultés, le tonnage du courrier international a chuté de 20% en 2020 et a encore baissé (-10%) en 2021. Il reste à voir si cette évolution se poursuivra une fois la pandémie terminée, ou si le trafic international retrouvera les niveaux de 2019.

En 2020, les revenus tirés des colis et de la logistique ont représenté (en moyenne et pour la première fois) plus de 30% des recettes totales des opérateurs désignés. Dans le même temps, la part de revenus générés par la poste aux lettres a poursuivi son déclin, tombant à 32,7% en 2020. Malgré la crise, le résultat d'exploitation nominal des opérateurs désignés est, de manière surprenante, monté

¹ Source : Banque mondiale, Perspectives économiques mondiales (janvier 2022).

en flèche jusqu'à atteindre 291 milliards de DTS en 2020. Si ce résultat peut laisser penser que les opérateurs désignés du monde entier ont connu une hausse considérable de leurs recettes, cette augmentation est principalement attribuable aux pays en développement. Actuellement, 14 pays (sur 205 territoires pris en considération) représentent 90% du montant total des recettes d'exploitation des opérateurs désignés. Ces chiffres illustrent les écarts considérables de développement postal entre les pays, comme mis en avant par des études menées par l'UPU².

Costs also spiked in 2020. The pandemic has been taxing, and postal operators have faced numerous challenges, including labour shortages and the associated cost of hiring temporary staff, the disinfection of mail items and post offices, the mass purchase of protective equipment for workers, and the need to operate back offices during lockdowns. In 2020, operating expenditure rose to unprecedented levels (up 7.9% compared with 2019). While the geographical distribution remains uneven, it is clear that the trend has been towards operations that are more costly, such as those required for the delivery of parcels.

Contribution du secteur postal à la réalisation des Objectifs de développement durable et rôle de l'UPU

Malgré les défis évoqués plus haut, le secteur postal représente toujours une infrastructure puissante. Le réseau combiné de 618 000 bureaux de poste et de 5,1 millions d'employés constitue un atout unique pour les opérateurs désignés du monde entier. Le secteur postal est donc un partenaire naturel des gouvernements pour la réalisation des Objectifs de développement durable.

Les Objectifs de développement durable des Nations Unies sont devenus le principal moteur de l'action dans le système des Nations Unies. Approuvés en janvier 2016, ils constituent le cœur du Programme de développement durable à l'horizon 2030, adopté par les gouvernements du monde entier en septembre 2015 lors d'un sommet historique de l'ONU.

Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 n'est pas juridiquement contraignant, mais il est prévu que les gouvernements se l'approprient, établissent des cadres nationaux, en assurent le suivi et examinent les progrès accomplis quant à la réalisation des Objectifs de développement durable.

L'UPU, en tant qu'institution spécialisée du système des Nations Unies, est appelée à soutenir ses Pays-membres dans leurs efforts pour atteindre les Objectifs de développement durable.

Stratégie postale d'Abidjan et politique en matière de coopération au développement 2022–2025

Mission, vision, piliers stratégiques et facteurs de réussite essentiels

Alors que les tendances macroéconomiques mondiales décrites précédemment continuent de transformer l'économie mondiale et le secteur postal, l'UPU a élaboré une feuille de route ambitieuse pour le cycle 2022–2025 intitulée «Stratégie postale d'Abidjan» (SPA) et approuvée par le Congrès d'Abidjan 2021. Cette nouvelle stratégie est l'aboutissement d'un processus vaste et inclusif dans le cadre duquel de nombreux acteurs de plus de 170 Pays-membres et territoires ont participé à plusieurs étapes d'analyses de données, de consultations, d'échanges, de discussions et d'élaboration.

La SPA réaffirme la mission de l'UPU, inscrite dans sa Constitution, qui est de «stimuler le développement durable de services postaux universels de qualité, efficaces et accessibles, pour faciliter la communication entre les habitants de la planète en:

² Voir le Rapport sur le développement postal de 2021 de l'UPU.

garantissant la libre circulation des envois postaux sur un territoire postal unique composé de réseaux interconnectés;

encourageant l'adoption de normes communes équitables et l'utilisation de la technologie;

assurant la coopération et l'interaction entre les parties intéressées;

favorisant une coopération technique efficace;

veillant à la satisfaction des besoins évolutifs des clients.»

Pour la réalisation de cette mission en conformité avec les Objectifs de développement durable, une vision à long terme est nécessaire, sous la forme du message de plaidoyer « Vision postale pour 2030 », qui exhorte tous les acteurs clés du secteur postal à prendre des mesures dans un certain nombre de domaines. Les gouvernements sont ainsi invités à réduire les écarts de développement postal en utilisant le réseau postal au service de l'essor socioéconomique. Les régulateurs sont appelés à harmoniser et à consolider les cadres relevant de leur responsabilité. Il est demandé aux opérateurs de renforcer leurs performances en se diversifiant et en améliorant leurs opérations. Les autres acteurs sont encouragés à s'associer davantage au monde postal, ce qui entraînera des changements concernant le rôle de l'UPU.

Afin d'appuyer la Vision postale pour 2030, l'UPU, en tant qu'institution des Nations Unies, doit coordonner son action autour de trois principaux piliers stratégiques. Ces piliers visent à renforcer le rôle de l'UPU en tant que principal forum de développement du secteur postal, fournisseur de solutions techniques abordables et premier centre de connaissances du secteur postal. L'objectif du premier pilier (**forum**) sera atteint au moyen de l'organisation d'événements et de réunions de groupes de travail techniques, de traités et d'arrangements internationaux et de mécanismes de règlement. Le deuxième pilier (**fournisseur de solutions techniques**) sera axé sur les conseils et le renforcement des capacités, les solutions informatiques et les normes. Les objectifs du troisième pilier (**centre de connaissances**) seront atteints par l'intermédiaire d'études et de connaissances sur les tendances du marché, l'analyse poussée de divers thèmes précis et le stockage et la protection des données.

Pour obtenir les résultats espérés dans ces piliers stratégiques, il est nécessaire de mettre davantage l'accent sur de nouveaux produits et services, d'améliorer la solidité financière grâce à de nouveaux modèles de financement, de déployer des efforts pour se doter d'un personnel diversifié et extrêmement compétent et de renforcer la régionalisation.

Politique en matière de coopération au développement pour la période 2022-2025

Les activités de coopération au développement de l'UPU joueront un rôle de premier plan dans l'exécution de la SPA. L'assistance apportée par l'UPU à l'échelle internationale sera déterminante, qu'il s'agisse d'aider les gouvernements à réduire les écarts de développement postal, de seconder les régulateurs pour l'harmonisation et l'amélioration des cadres, de donner des orientations aux opérateurs désignés pour leur permettre de s'améliorer, ou d'intégrer de nouveaux acteurs dans le secteur postal.

Afin d'obtenir les résultats espérés concernant les trois piliers de la stratégie, la politique de l'UPU en matière de coopération au développement pour la période 2022-2025 fait la promotion d'un plus haut niveau de régionalisation des activités de l'UPU, avec une plus grande présence sur le terrain. De plus, les activités de coopération au développement de l'UPU tiendront compte des indicateurs de développement postal, notamment l'indice intégré pour le développement postal (2IPD), pour déterminer avec plus de précision les efforts à mener pour améliorer la fiabilité, l'accessibilité, la pertinence et la résilience de la poste dans chaque région.

La Direction du développement et de la coopération du Bureau international de l'UPU renforcera sa présence sur le terrain au cours de la période 2022-2025 afin de garantir une meilleure efficacité et un plus haut niveau d'interaction avec les acteurs régionaux pour refléter les besoins actuels du secteur postal et de son marché.

CHAPITRE 2

LE SECTEUR POSTAL DANS LA RÉGION AFRIQUE

■ LE SECTEUR POSTAL DANS LA RÉGION AFRIQUE

Vue d'ensemble de la composition de la région Afrique

Le programme « Afrique » de l'UPU englobe les quatre sous-régions de l'Afrique orientale, l'Afrique australe, l'Afrique centrale et l'Afrique occidentale. Il compte 45 pays bénéficiaires, dont 29 pays appartenant à la catégorie des moins avancés et 17 pays fragiles ou touchés par un conflit. La région est aussi composée de 13 petits États peu peuplés, au capital humain limité et qui n'ont pas de littoral. En 2020 et d'après la Banque mondiale, la région de l'Afrique subsaharienne comptait 1,14 milliard d'habitants, ce qui représente 14,6% de la population mondiale, et son produit intérieur brut (PIB) était de 1705 milliards d'USD.³

Comme le montre la figure 1 ci-dessous, le pilier de la résilience obtient le meilleur score, avec 52. Ce résultat reflète la diversification des sources de revenus grâce à l'offre de services financiers, et la capacité à innover et à fournir des services postaux inclusifs en Afrique. En revanche, les résultats obtenus sont très faibles pour ce qui est de la fiabilité (16), de l'accessibilité (12) et de la pertinence (2). Les résultats très bas constatés pour les moyennes relatives à la fiabilité et à l'accessibilité sont principalement dus au déclin des volumes d'envois postaux qui transitent par les opérateurs désignés et à une mauvaise connectivité, l'Afrique comptant un nombre plus limité de partenaires dans le réseau international que d'autres régions. En outre, l'infrastructure postale obsolète et la formation insuffisante des employés de la poste font que le niveau de données électroniques collectées et échangées entre tous les principaux segments des services postaux physiques est insuffisant. Enfin, le pilier de la pertinence pâtit de la dynamique du marché postal international et des écarts de niveaux en comparaison avec les opérateurs les plus performants au niveau mondial.

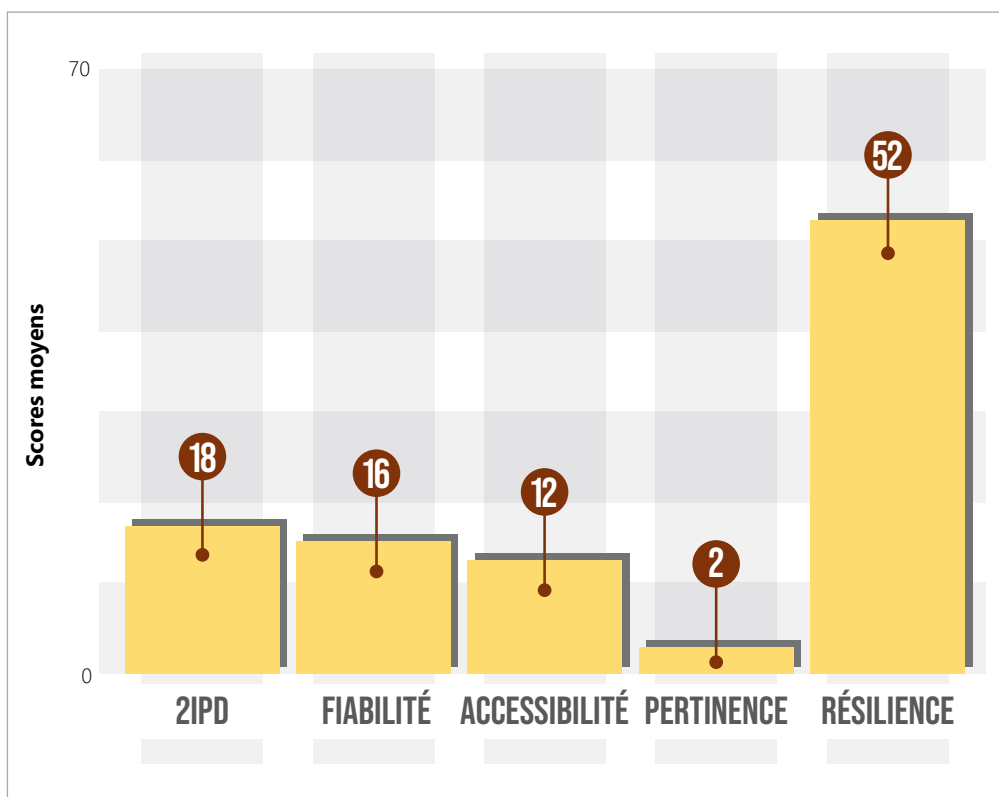
Indicateurs de développement du secteur postal africain

Les tendances macroéconomiques globales montrent que la pandémie de COVID-19 a fait plonger l'Afrique subsaharienne dans sa première récession depuis vingt-cinq ans et que le secteur postal n'a pas été épargné. Le score relatif au 2IPD obtenu par l'Afrique a donc chuté à 17,9 en 2021, qui est le résultat le plus bas jamais enregistré. Le Ghana maintient sa position au premier rang régional (en se classant à la 53e place mondiale), devant le Cameroun (56e) et le Nigéria (68e). Ces deux dernières années, le Ghana s'est maintenu en haut du classement en obtenant de très bons résultats dans le domaine de la fiabilité en améliorant son accessibilité et en se rapprochant de la moyenne mondiale pour ce qui est de la résilience. La Zambie, la Namibie et le Libéria ont réalisé les plus belles progressions, en gagnant respectivement 34, 31 et 26 places au classement en 2021⁴

3 Source : données de la Banque mondiale (2020).

4 Source : Rapport sur le développement postal de 2021.

**Score relatif
à l'indice
intégré pour le
développement
postal en Afrique
pour 2021**



Remarque:
moyenne simple pour l'Afrique

Réseau tridimensionnel – Physique, numérique et financier

Données postales régionales et statistiques sur les réseaux postaux

Réseau physique: le programme «Afrique» de l'UPU englobe un réseau de 12 647 bureaux de poste qui emploient 59 048 personnes. En 2020, les services postaux de la région Afrique ont traité 529 millions d'envois de la poste aux lettres et cinq millions de colis postaux, majoritairement du régime intérieur, ce qui correspond à 95% des segments de la poste aux lettres et des colis. Conséquence de la pandémie de COVID-19 et de ses profondes répercussions sur l'économie régionale au cours des trois dernières années, une tendance au déclin a été constatée en même temps que des effets négatifs sur les recettes d'exploitation postale de la région, qui sont passées de 624 millions de DTS en 2018 à 499 millions de DTS en 2020 ⁵. Dans chaque pays, le vaste réseau postal présent dans les zones rurales et dans les autres zones marginalisées offre une large infrastructure qui peut être utilisée pour offrir des points d'accès à une large gamme de produits et services comme les services financiers, notamment l'épargne et le transfert de fonds, les services de communication, les services logistiques et les services administratifs.

Réseau numérique: afin d'assurer la distribution physique des envois (lettres, colis et envois du commerce électronique), les postes s'appuient sur un réseau électronique qui connecte les différents opérateurs les uns avec les autres et qui leur permet d'échanger des données en temps réel. La complémentarité des dimensions physique et électronique place la poste au premier plan de la chaîne de valeur du commerce électronique. En Afrique, le monde numérique évolue et se développe plus rapidement que nulle part ailleurs dans le monde. Le réseau postal constitue une infrastructure qui peut aider à combler le fossé numérique, en particulier dans les zones rurales, grâce à la prestation de divers services liés aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Selon une enquête de l'UPU menée en 2017 ⁶, le taux de pénétration des points d'accès publics à Internet dans les bureaux de poste atteint 56,5%. Un certain nombre d'opérateurs désignés de la région ont entamé un processus de transformation numérique afin de rester pertinents dans l'environnement de l'économie numérique. Plus de 93% des postes offrent des services postaux numériques, directement ou en partenariat avec d'autres entreprises ⁷. Il peut s'agir de services postaux numériques de base tels que le suivi et la localisation et des services postaux en ligne, de services administratifs en ligne et de services de commerce électronique, tels que les identités numériques, les places de marché nationales et les services de paiement et de logistique en ligne.

⁵ Source : Statistiques des services postaux de l'UPU (2021).

⁶ Enquête de l'UPU sur les services postaux numériques, 2017

⁷ Source : Économie numérique et activités postales numériques – Un panorama mondial, UPU (2019).

En 2017, le taux de pénétration des transferts de fonds électroniques était de 56,5% ; celui du suivi et de la localisation de 100%, celui du paiement des factures de 43,5% et celui des solutions de paiement de 39,1%⁸

Réseau de services financiers: la forte présence des réseaux postaux dans les zones rurales de la plupart des pays africains confère aux bureaux de poste un avantage comparatif par rapport aux autres institutions financières pour pénétrer le marché non bancarisé. En Afrique, le réseau postal étendu constitue une infrastructure qui peut être employée pour améliorer l'inclusion financière grâce à la prestation de divers services financiers. L'accès aux services financiers est particulièrement important dans les zones rurales, où vit une très grande part de la population non bancarisée. Aux fins de l'inclusion financière, de plus en plus de pays se tournent vers la poste pour l'offre de services financiers sur leur territoire. En outre, des donateurs et des décideurs politiques comprennent aujourd'hui le potentiel des services financiers postaux et le rôle que peuvent jouer les postes dans l'amélioration de l'inclusion financière. Suivant l'exemple de la Fondation Bill & Melinda Gates, qui a montré son engagement en faveur de l'inclusion financière postale, plusieurs donateurs prennent appui sur l'exploitation des réseaux postaux pour atteindre ce but. Des projets conjoints sont aussi gérés en partenariat avec des organisations internationales telles que le Fonds international de développement agricole (FIDA), l'Organisation internationale pour les migrations, Visa, la Banque mondiale

et l'Institut mondial des caisses d'épargne et des banques de détail. Les services financiers les plus communs proposés par les postes sont les transferts d'argent et les rapatriements de fonds, assurés soit par les postes elles-mêmes, soit en partenariat avec des banques et des sociétés de transfert d'argent, ainsi que les paiements de factures et les versements du gouvernement aux particuliers (pensions).

Impact économique du secteur postal dans la région Afrique

Le service postal jouant un rôle bien plus actif que par le passé, le secteur est important pour la promotion du développement socioéconomique. Les postes d'Afrique sont mieux positionnées que d'autres pour fournir des services de cyberadministration, de commerce électronique et de cyberfinance aux populations vulnérables généralement victimes de l'exclusion, comme les femmes et les personnes démunies, moins instruites et du secteur informel. De cette manière, le secteur postal contribue activement à la réalisation des Objectifs de développement durable des Nations Unies. Les postes sont aussi bien positionnées pour offrir aux entreprises des services commerciaux efficaces, fiables et rentables, ce qui constitue une source potentielle de recettes encore plus importantes et qui peut avoir des conséquences plus vastes sur l'économie des pays et de la région. Plusieurs postes fournissent des solutions de commerce électronique de bout en bout couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur du commerce électronique. Alors que la logistique est l'atout naturel des postes, ces dernières proposent aujourd'hui des plates-formes numériques visant à faciliter les activités de marketing, les solutions de paiement et toutes les opérations liées à une transaction de commerce électronique.

Entre 2016 et 2018, les recettes d'exploitation du secteur postal dans la région Afrique ont augmenté de 8,1%. Ces recettes faisant partie intégrante du PIB régional, les postes contribuent donc à la croissance économique nationale et au développement de leur pays. La poste du Zimbabwe (Zimpost), par exemple, a mis en place Zimbabwemall, une plate-forme de commerce électronique destinée en particulier aux microentreprises et aux petites et moyennes entreprises (MPME), dont la plupart appartiennent au secteur informel. Ainsi, la poste soutient l'inclusion des MPME, en leur permettant de commercialiser leurs produits

en ligne et de transporter des marchandises au-delà des frontières. Zimpost promeut donc un commerce électronique inclusif et participe à la réalisation de plusieurs Objectifs de développement durable des Nations Unies, en particulier les objectifs 1, 2, 3, 5, 8 et 9. La poste du Botswana donne un autre exemple remarquable avec son initiative de commerce électronique, MyUniversalShop.com.

D'après les données de la Banque mondiale, 42,6% des adultes de l'Afrique subsaharienne possèdent un compte auprès d'un établissement financier ou d'un fournisseur de services monétaires mobiles ⁹, ce qui signifie que plus de 57% de la population adulte est non bancarisée. **Les bureaux de poste d'Afrique, qui sont le deuxième plus gros contributeur à l'inclusion financière après les banques, font partie du réseau public et offrent un accès direct aux services financiers.** En Namibie, par exemple, un pays qui compte 2,2 millions d'habitants, 39% de la population adulte possèdent un compte postal. D'autres postes de la région prennent appui sur leur infrastructure et leurs systèmes de paiement déjà en place pour élargir l'écosystème financier et englober le segment sous-desservi du marché, en particulier dans les zones rurales, que ce soit directement ou par l'intermédiaire de partenariats pertinents avec le secteur privé. Cette démarche a permis à des groupes vulnérables sur le plan financier telles que les personnes démunies, les personnes moins instruites et les personnes sans emploi d'avoir accès à des services de base en lien avec les transactions pour un coût minimal. Au Sénégal, la poste est chargée depuis 2013 d'effectuer les paiements du Programme national de bourses de sécurité familiale

dans le but d'aider des familles démunies et marginalisées à faire face aux dépenses liées à la scolarisation et aux soins de santé des enfants, et à améliorer le bien-être de la famille dans son ensemble. En Zambie, la poste a collaboré avec les banques Absa, Zanaco et Atlas Mara pour offrir des services financiers en leur nom partout dans le pays.

Les envois de fonds par la diaspora jouent un rôle important dans le développement socioéconomique de certains pays de la région. Ils contribuent à la réduction de la pauvreté et à l'émancipation économique de la population, particulièrement dans les zones rurales, en apportant les ressources qui font le plus défaut pour répondre aux besoins de base. En Afrique, plus de 200 millions de personnes bénéficient de ces transferts, dont plus de 40% vivent dans des zones rurales. Les envois de fonds par la diaspora représentent une part importante de l'économie de plusieurs pays d'Afrique, qui reçoivent chaque année près de 40 milliards d'USD transférés par les émigrés africains. Dans plus de quatre pays africains sur cinq, un total de 26 000 bureaux de poste offrent des services financiers, dont la remise des transferts de fonds ¹⁰.

Le réseau postal de la région Afrique offre une infrastructure actuellement mise à profit pour combler le fossé numérique, en particulier dans les zones rurales, grâce à l'offre de divers services liés aux TIC. Des centres d'information communautaires sont créés dans le réseau postal pour permettre aux communautés rurales d'accéder à Internet et à d'autres services commerciaux, dont des services d'information sur le marché et des services administratifs (p. ex. prestations sociales). Ainsi, Tanzania Posts Corporation détient 36 cafés Internet où les clients peuvent avoir accès à l'information, et des centres d'information communautaires installés dans six bureaux de poste. La poste tanzanienne offre également des services de formation en ligne ¹¹. Au Zimbabwe, plus de 150 centres d'information communautaires ont été ouverts au sein du réseau postal. Ils fournissent un accès à Internet et des services de reprographie (impression, photocopie, numérisation, plastification, reliure, fax) et des formations informatiques gratuites pour la communauté.

Les services postaux sont essentiels au développement du commerce électronique en raison de leur rôle prépondérant dans la distribution au dernier kilomètre, en particulier pour les petites et moyennes entreprises, qui, sans cela, n'auraient aucun accès à un réseau logistique abordable. Non seulement les postes disposent du plus grand réseau physique, y compris sur le territoire des pays, mais elles sont aussi les seuls prestataires de services à fournir aux communautés isolées et marginalisées un accès à des services simples, abordables et fiables.

La poste, grâce à son large réseau logistique présent dans les zones rurales et les plus reculées et accessible aux segments les plus désavantagés de la population (femmes et enfants), peut remplir un rôle important en garantissant l'égalité de l'accès dans un contexte de ressources limitées et en luttant contre la spéculation et l'inflation. Par exemple, la poste camerounaise (CAMPOST) commercialise des manuels scolaires dans ses bureaux de poste dont les prix sont approuvés par le Gouvernement, mettant ainsi à profit la vaste présence de la poste et la confiance que la communauté lui accorde. Face à la pandémie de COVID-19, beaucoup de postes de la région Afrique ont endossé de nouvelles responsabilités, en introduisant de nouveaux services ou en étendant les services existants pour aider ceux qui sont dans le besoin. Ces nouveaux services comprenaient, par exemple, la remise à domicile de transferts de fonds et de la pension des personnes âgées et la livraison de denrées alimentaires et de médicaments achetés en ligne. Le large réseau postal de la plupart des pays d'Afrique donne aux postes la capacité d'offrir une vaste gamme de services financiers abordables et de devenir un « supermarché » pour le commerce électronique, les transferts de fonds, pour l'inclusion financière et pour d'autres services électroniques.

9 Source : base de données sur l'inclusion financière à l'échelle internationale, Banque mondiale (2018).

10 Source : Transferts d'argent et bureau de poste en Afrique – Répondre aux besoins des migrants et de leurs familles en milieu rural, FIDA (2016).

11 Source : Économie numérique et activités postales numériques – Un panorama mondial, UPU (2019).

Évolution des principales statistiques pour la région Afrique

ÉLÉMENT DE DONNÉES	2018	2019	2020
Produits d'exploitation (en DTS)	623 941 790	613 098 156	499 459 579
Nombre d'envois de la poste aux lettres, service intérieur	789 537 539	752 698 271	503 140 221
Nombre d'envois de la poste aux lettres, service intérieur – Dépêches	41 113 805	77 195 129	26 066 281
Nombre de colis postaux, service intérieur	5 865 000	4 508 305	4 785 246
Nombre de colis, service international – Dépêches	285 645	323 870	243 534

Source : Statistique des services postaux de l'UPU.

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

Dynamique du marché

Au cours des dix dernières années, les structures du marché postal ont évolué, comme le montre la prolifération du nombre d'acteurs et de nouveaux produits et technologies. Les statistiques¹² de ces dernières années montrent une baisse considérable des volumes de la poste aux lettres et des recettes en raison de la plus grande présence de la technologie numérique et des systèmes d'envoi de courrier électronique. Comme exposé dans le tableau ci-dessous, les volumes de la poste aux lettres du régime intérieur ont baissé de 36% entre 2018 et 2020, et ceux de la poste aux lettres internationale ont baissé de 37% pendant la même période, même si un pic de croissance a été observé en 2019. Le commerce électronique a créé de nouvelles opportunités pour les postes et les a encouragées à adapter leurs services et leurs modèles économiques afin de tirer parti de nouvelles

possibilités, ce qui a entraîné une augmentation des volumes de colis du régime intérieur. En revanche, le service des colis internationaux est en déclin ces dernières années. Les volumes de colis du régime intérieur devraient poursuivre cette tendance à la hausse, quand l'évolution du marché des colis internationaux reste incertaine en raison de l'existence de goulots d'étranglement et de perturbations de la chaîne logistique entraînées par la pandémie de COVID-19, parallèlement à l'augmentation du prix du pétrole.

Jusqu'en 2018, en termes nominaux, les revenus des opérateurs désignés ont augmenté avant de chuter d'environ 20% en 2020, comme cela apparaît dans le tableau. En raison de la complexité des facteurs qui influent sur la croissance de leurs revenus venant s'ajouter aux répercussions de la pandémie de COVID-19 sur l'économie mondiale, les opérateurs désignés ont fait évoluer leurs activités principales en réduisant leur dépendance à la poste aux lettres en tant que première source de recettes et en se concentrant plutôt sur la diversification de leurs produits et services (notamment les services numériques et les services à caractère social).

L'Afrique reste la région dont la plus grande part de la population (12,6%) n'a pas accès aux services postaux, ce qui reste préoccupant. La plupart des clients (71,5%) récupèrent leur courrier auprès d'un établissement postal, et seuls 15,8% de la population reçoivent leur courrier à domicile. Le réseau postal africain est peu dense, avec un seul bureau de poste pour 100 000 habitants et environ 1% du nombre

¹² Source : Statistique des services postaux de l'UPU

total de l'effectif postal mondial employé par les bureaux de poste.

La tendance à la libéralisation des marchés postaux, observée depuis dix ans, et l'essor du commerce électronique ont facilité l'entrée de nouveaux opérateurs désignés et ont donc accru la concurrence dans la région. Si la numérisation a rapidement fait perdre du terrain au courrier traditionnel, la bonne nouvelle est que la croissance des ventes en ligne génère une demande accrue en termes de distribution de produits physiques. Les opérateurs désignés d'Afrique continuent de détenir la plus large part du segment de la poste aux lettres. Dans les segments de la poste aux lettres et des services de courrier express, on constate une concurrence forte de la part d'autres fournisseurs, tels que DHL, FedEx et Jumia, comme le montre le tableau ci-dessous.

Part de marché du secteur postal¹³

	Opérateurs désignés	Opérateurs non désignés
Poste aux lettres	76,70%	23,30%
Colis	35,50%	64,50%
Courrier express	39,90%	60,10%

Obligation de prestation du service postal universel et cadres réglementaires

Le service postal universel est l'ensemble minimal de services postaux que le gouvernement s'est engagé à offrir à toute la population sur tout le territoire de manière ininterrompue et à des prix abordables. Les postes jouent un rôle de premier plan dans le « dernier kilomètre » de la chaîne de valeur, qui représente la principale composante de coût. En raison de ce coût, les entités à but lucratif renoncent à mener leurs activités dans les zones non desservies, se trouvant généralement dans les régions les plus rurales et les plus reculées et considérées comme non rentables au vu des longues distances à parcourir et des défis liés à l'accessibilité. Sans l'obligation de service universel, il est fort probable que les opérateurs ne desserviraient pas ces zones ou, s'ils le faisaient, que la tarification de leurs services ne serait pas abordable et exclurait par conséquent un grand nombre de personnes.

La nécessité de garantir une répartition claire des responsabilités entre la fonction d'élaboration de politiques (gouvernement), la fonction de régulation (régulateur) et les aspects opérationnels (opérateurs) a donné lieu à la

mise en place d'organes réglementaires dans la plupart des pays africains. Cette mise en place s'appuie généralement sur un modèle d'autorité indépendante responsable de la régulation des services postaux et de télécommunication. Dans les pays d'Afrique orientale et australe, tels que le Kenya et l'Ouganda, les autorités de régulation rendent généralement des comptes aux ministères responsables des services postaux et des télécommunications. En Afrique occidentale et centrale, la régulation des services postaux et de télécommunication se fait souvent de manière distincte par l'opérateur désigné et par le ministère responsable du secteur, comme c'est le cas au Burkina Faso et au Mali.

Les opérateurs qui assurent le service postal universel, c'est-à-dire les opérateurs désignés, possèdent des réseaux structurels étendus du fait de leur obligation de garantir un accès universel aux services postaux. Généralement, les opérateurs disposent d'un secteur réservé (ou monopole) qui les aide à payer le coût élevé de l'entretien de cette infrastructure. Ce secteur réservé permet d'obtenir une compensation financière pour combler les déficits générés par la prestation du service postal universel dans certaines zones géographiques.

Le déploiement de services administratifs par la poste en vue d'atteindre la couverture universelle a suivi un rythme lent. Ces dernières années, le nombre de bureaux de poste ouverts en Afrique subsaharienne a baissé, passant de 13 056 en 2019 à 12 647 en 2020 ¹⁴. Le financement a été une difficulté majeure, étant donné que la plupart des nouveaux bureaux couvrent des zones rurales et marginalisées. Les opérateurs désignés ont l'obligation d'ouvrir des bureaux dans ces zones en vue de l'accès universel aux services ; cependant, ils ne sont pas viables du point de vue de la génération de revenus.

La majorité des opérateurs de l'Afrique orientale et australe sont des entreprises appartenant à l'État. Un petit nombre d'administrations postales continuent de mener des activités en tant que services gouvernementaux, avec une autonomie limitée, voire inexistante, comme Lesotho Post et Correios de São Tomé e Príncipe. Dans certains pays, des organisations postales sont des entités commerciales entièrement détenues par l'État : c'est le cas de Mauritius Post (Maurice) et NAM Post (Namibie), par exemple.

¹³ Source : Statistique des services postaux de l'UPU.

¹⁴ Source : Statistique des services postaux de l'UPU.

CHAPITRE 3

ÉVALUATION DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL POUR LA RÉGION AFRIQUE POUR LA PÉRIODE 2017–2020

■ ÉVALUATION DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL POUR LA RÉGION AFRIQUE POUR LA PÉRIODE 2017-2020

Réalisations et impact des projets régionaux de l'UPU au cours du cycle

Au cours du cycle d'Istanbul, 172 activités de coopération au développement ont été menées en Afrique, dont les quatre cinquièmes ont inclus une évaluation des services postaux et le renforcement des capacités du personnel. Au total, 37% des ressources financières ont été allouées aux activités d'approvisionnement pour soutenir la modernisation de l'infrastructure postale dans les pays les moins avancés et combler les écarts de développement du secteur postal entre les pays. Ces activités ont été menées à bien en faisant de l'obligation de service universel et la qualité de service des priorités.

L'UPU a mis en place des projets de développement postal régional, en collaboration avec la Commission de l'Union africaine et des Unions restreintes, parmi lesquelles l'Association des opérateurs désignés d'Afrique australe (AOPAA), l'Association des régulateurs des communications de l'Afrique australe (ARCAA), la Conférence des postes des États de l'Afrique de l'Ouest (CPEAO), la Conférence des postes et télécommunications de l'Afrique centrale, l'Organisation des communications de l'Afrique de l'Est (OCAE) et l'Union panafricaine des postes (UPAP). Les projets de développement régional ont été menés dans les domaines prioritaires suivants :

Préparation opérationnelle pour le commerce électronique (ORE).

Développement postal des pays les moins avancés.

Services postaux de paiement électronique.

Transformation numérique et diversification des services postaux.

La région Afrique a montré un grand intérêt pour le commerce électronique, et ses opérateurs désignés ont affiché leur volonté de répondre aux normes concernant la qualité de service, la chaîne logistique et la logistique à l'échelle internationale. Par conséquent, 80% des ressources des programmes et activités ont été consacrées à la capacité de répondre aux exigences opérationnelles minimales, à la saisie et l'échange de données électroniques et à la fiabilité, au moyen de processus de certification obligatoire. Les principaux indicateurs de performance et les réalisations régionales sont indiqués dans le tableau ci-dessous.

Comme expliqué dans le chapitre 2, la région Afrique compte 29 pays appartenant à la catégorie des pays les moins avancés, où les opérateurs désignés doivent relever des défis sur les plans institutionnel, opérationnel, politique et financier. Le fonds spécial pour les pays les moins avancés de l'UPU a contribué au développement postal dans ces pays, conformément aux priorités régionales. En 2017, le programme « Afrique », avec l'aide des coordonnateurs régionaux de projet, a fait la promotion de la nouvelle stratégie de l'UPU pour les pays les moins avancés, qui prend appui sur les actions prioritaires des pays ayant grandement contribué à l'obtention des résultats prévus. Outre des sessions pratiques avec les pays les moins avancés, la participation à des ateliers techniques et des forums régionaux a permis de mieux définir les activités et d'agir en faveur d'une plus grande sensibilisation des partenaires et cadres du secteur postal.

PRINCIPAUX INDICATEURS DE PERFORMANCE		Référence de 2017	Cible 2017-2020	Chiffre réel de 2020	Pourcentage de réalisation
1	Nombre de pays (opérateurs désignés) utilisant la dernière version des systèmes de suivi (IPS, IPS.post, IPS Cloud)	38	40	45	112
2	Nombre de pays (opérateurs désignés) utilisant un système électronique de déclaration en douane (CDS, CDS.post)	23	38	41	107
3	Nombre de pays (opérateurs désignés) échangeant des données de suivi conformes à la norme EMSEVT V3	n/a	20	40	200
4	Nombre de pays (opérateurs désignés) appliquant des préavis d'expédition conformes à la norme PREDES 2.1	23	38	41	107
5	Nombre de pays (opérateurs désignés) échangeant des données électroniques conformes à la norme CARDIT 2.1 avec les compagnies aériennes	20	38	40	105
6	Nombre de pays (opérateurs désignés) envoyant des messages ITMATT	n/a	10	29	290
7	Nombre de pays (opérateurs désignés) recevant des messages ITMATT	n/a	10	16	160
8	Nombre de pays (opérateurs désignés) ayant mis en place l'étape 1 du plan d'intégration des produits (objectifs minimaux)	n/a	40	28	70
9	Nombre de pays (opérateurs désignés) participant au module du GMS pour les envois arrivants et au module du système de contrôle mondial (GMS) de bout en bout	20	36	33	91
10	Nombre de pays (opérateurs désignés) ayant reçu une certification de l'UPU dans le cadre de la nouvelle méthodologie	n/a	6	0	0

Concernant les services financiers, les activités menées dans la région Afrique ont eu pour objectif de permettre aux opérateurs désignés de développer et d'améliorer le réseau de services de paiement électronique dans les pays et de mettre en œuvre la nouvelle vision pour les services postaux de paiement. La région possède la plus haute concentration de pays connectés au réseau postal mondial de paiement électronique (WEPPN), avec 29 des 76 utilisateurs des solutions de l'UPU (IFS, IFS.post, STEFI, etc.) et présente le plus gros potentiel concernant l'augmentation des volumes de services postaux de paiement échangés entre opérateurs désignés.

De plus, la région Afrique a pris part de manière significative à des activités d'inclusion financière et a accueilli positivement l'appel de projets dans le cadre du mécanisme d'assistance technique pour l'inclusion financière (FITAF) de l'UPU : 21 demandes ont été déposées et six projets ont finalement été retenus pour financement. Par le biais de ce mécanisme, l'UPU a apporté son assistance aux Pays-membres éligibles pour moderniser leurs services financiers grâce à la fourniture de produits financiers numériques (p. ex. pour le paiement et l'épargne) et à la prestation de services financiers plus pertinents et accessibles pour les populations à faible revenu (habitants des zones rurales, femmes et enfants).

Pendant le cycle, l'UPU a aussi contribué à la transformation numérique des réseaux postaux en apportant une assistance technique à des pays bénéficiaires en Afrique. Les activités menées ont consisté à préparer des supports sur les éléments de base relatifs aux TIC et à renforcer les connaissances pratiques correspondantes (solutions d'intégration aux sites Web et de paiement, boutiques en ligne, applications mobiles, services de cyberadministration), aider les postes à améliorer leur modèle d'activité et simplifier l'adoption du domaine .POST pour leur permettre de devenir des acteurs de l'économie numérique.

Enseignements tirés et défis

Le développement du secteur postal de la région Afrique présente les défis suivants :

Difficultés institutionnelles

Exclusion de la planification

nationale – Le secteur postal occupe une place très limitée, voire inexistante, dans les plans stratégiques nationaux de certains pays, qui négligent ainsi sa contribution potentielle au développement inclusif.

Problèmes de gouvernance – Ils se traduisent souvent par une rotation du personnel élevée au niveau des postes d'encadrement et des conditions de travail peu incitatives qui poussent le personnel postal le plus qualifié vers le secteur privé. Par conséquent, le secteur postal se retrouve privé des compétences techniques essentielles dont il a besoin pour relever les défis opérationnels liés à la diversification des services postaux, à la transformation numérique et aux nouvelles compétences axées sur le marché.

Absence de politique spécifique et de cadres réglementaires

Malgré la séparation entre autorités de régulation et opérateurs désignés, la région Afrique manque de cadres réglementaires propres au secteur postal. Les politiques et règles en matière de télécommunications sont généralement appliquées aux activités postales.

Méconnaissance des politiques régionales

– Les pays membres de l'Union africaine (UA) ne connaissent pas ses décisions et résolutions applicables au secteur postal.

Dynamique du marché

Marché en constante évolution –

L'économie postale est portée par la rapide croissance économique de l'Afrique, caractérisée par une demande forte et une évolution rapide des attentes des consommateurs ainsi que par le besoin d'une meilleure qualité de service.

Concurrence agressive – Dans tous les segments du marché postal, la concurrence forte (dans les secteurs formel et informel) de la part de prestataires qui n'ont pas à respecter les limites et la tarification imposées par l'obligation de service universel continue de représenter une menace importante pour les recettes de l'opérateur désigné.

Impact de la numérisation –

L'évolution rapide de la technologie, avec les services en ligne et les innovations numériques, favorise une concurrence élevée entre les entreprises à laquelle participent d'autres acteurs du commerce électronique tels qu'Alibaba, Amazon, eBay et Jumia. Il est plus difficile pour les administrations postales publiques traditionnelles, auxquelles l'obligation de service universel incombe, de s'adapter rapidement aux nouveaux modèles d'activités pour rester pertinentes. En outre, nombreux sont les employés postaux qui n'ont pas les compétences nécessaires concernant le numérique et le commerce électronique.

Ressources financières

Manque d'investissement

public – Les fonds octroyés par les gouvernements sont très peu élevés pour le développement et l'entretien de l'infrastructure postale, le développement des ressources humaines, les activités de recherche et développement, la modernisation du secteur postal et les projets de développement en Afrique. Par conséquent, le réseau physique offre une couverture limitée des territoires nationaux, et les bureaux de poste existants luttent pour fournir les services adéquats en raison de l'équipement informatique obsolète et de la mauvaise fiabilité de l'accès à l'électricité et à Internet, en particulier dans les zones rurales. Le manque de ressources pour acquérir les équipements nécessaires et répondre aux exigences techniques a été des obstacles majeurs à la réalisation des objectifs définis dans le cadre des projets régionaux pour 2017–2020.

Insuffisance des liens avec le secteur

privé – Le nombre de partenariats avec le secteur privé est trop peu élevé, et les contrats commerciaux ne sont généralement pas rentables.

Mauvaise gestion financière – Le détournement des revenus postaux vers d'autres secteurs publics ou à d'autres fins est aussi préoccupant. En effet, le programme « Afrique » compte aujourd'hui sept pays bénéficiaires faisant l'objet de sanctions de la part de l'UPU en raison de dettes arriérées liées aux contributions obligatoires auprès de l'Union, sous la forme d'une limitation des droits de ces membres et de leur accès à divers services. Un autre exemple est la réticence des compagnies aériennes à signer des accords avec les opérateurs désignés en raison du non-paiement de frais de transport dus.

Manque de fonds pour l'investissement dans la technologie.

En 2020, la pandémie de COVID-19 a présenté un défi inédit. Les mesures de confinement qui ont été prises par les pays partout dans le monde, notamment la fermeture des bureaux de poste, ont perturbé les flux de courrier, dans les pays et à l'échelle internationale. En particulier, le trafic international a subi des retards conséquents à cause de l'annulation des vols et de la fermeture des aéroports.

Par conséquent, l'UPU a adapté son plan de travail annuel concernant les projets de développement en Afrique de manière à répondre aux nouveaux besoins. Des mécanismes virtuels, sous la forme d'outils numériques et de plates-formes, ont permis d'organiser 45 ateliers, évaluations et formations virtuels, empêchant l'interruption de la mise en œuvre des activités sur le terrain.

La pandémie de COVID-19 a montré la nécessité pour le secteur postal en Afrique de dématérialiser les opérations postales, de construire une infrastructure plus solide pour le réseau interrégional et de diversifier encore son portefeuille de partenariats afin de garantir la continuité du service et de l'activité commerciale.

La crise a également permis de se rendre compte que les postes de la région Afrique sont capables de faire preuve d'une grande résilience et que, tout en venant en aide au plus grand nombre, elles constituent un élément essentiel de l'économie mondiale. Les opérateurs désignés ont joué un rôle crucial, non seulement dans leur domaine traditionnel, mais aussi dans celui des services à caractère social, en distribuant des fournitures médicales et en versant le montant des pensions au domicile des personnes.

La dépendance à un seul canal de transport, c'est-à-dire les vols commerciaux, s'est révélée être un désavantage pour le transport de courrier en temps de crise. Même si les postes ont rapidement pu définir des itinéraires nouveaux pendant la pandémie, il est clair qu'elles doivent continuer à mettre en place des canaux de transport alternatifs (voie maritime et chemin de fer inclus) dans le but d'offrir davantage de possibilités à leurs membres et à leurs clients.

Rôle de la poste dans la région Afrique pendant la pandémie de COVID-19

Le secteur postal mondial, comme de nombreux autres, a été lourdement touché par la pandémie de COVID-19. Cependant, si l'impact sur les opérations traditionnelles du réseau postal a été très lourd, la pandémie a également été source d'opportunités pour le secteur en Afrique. En outre, elle a démontré que l'infrastructure du réseau postal était essentielle pour relier les particuliers et les entreprises aux services dont ils ont besoin. **Pendant la pandémie, certaines postes d'Afrique subsaharienne ont été considérées comme des prestataires de services essentiels et ont continué de fonctionner, alors que d'autres services ont été contraints de suspendre leurs activités à cause du confinement. En effet, parce qu'elles connaissent bien les communautés locales et ont un lien physique direct avec elles, les postes sont les mieux outillées pour proposer des services aux personnes confinées à domicile.** C'est dans ce contexte que l'UPU a mis en place le mécanisme Post4Health, destiné à aider les Pays-membres et leurs opérateurs désignés à tirer parti du réseau postal pour mettre en place les réseaux logistiques et de proximité essentiels à la réussite de la campagne de vaccination contre la COVID-19. Cette initiative contribuera, de par ses retombées à long terme, à renforcer les systèmes de santé en Afrique.

Pendant la pandémie, de nombreux bureaux de poste de la région ont réorienté leurs activités et assumé des responsabilités supplémentaires, comme expliqué ci-dessous.

Services à caractère social : de nombreuses postes ont pris part à l'acheminement de fournitures médicales destinées à des établissements de santé et des particuliers, notamment au Botswana, au Kenya, à Maurice et au Zimbabwe. Plusieurs pays, tels que le Zimbabwe, ont participé à la production d'équipements de protection individuelle (masques), non seulement pour leur personnel, mais aussi à des fins commerciales. En Namibie, la poste s'est associée aux municipalités locales pour distribuer du désinfectant, du gel hydroalcoolique, des mouchoirs et des supports d'information sur la COVID-19, en visant particulièrement les quartiers d'habitat informel.

Services financiers : les opérateurs désignés ont aidé les gouvernements à assurer le versement des prestations sociales, en particulier aux personnes âgées, et ont proposé de nombreux services financiers. Par exemple, BotswanaPost a proposé la solution de paiement mobile PosoMoney pour le versement des prestations sociales. L'opérateur désigné d'Afrique du Sud, South African Post Office (SAPO), a inauguré des guichets automatiques bancaires pour le versement des prestations sociales de l'agence de sécurité sociale d'Afrique du Sud, South African Social Security Agency, afin de décongestionner les points de paiement habituels et ainsi lutter contre la propagation du virus. SAPO s'est fixé comme objectif de déployer plus de 10 000 de ces guichets automatiques bancaires dans des « spaza shops » (commerces de proximité), des quartiers défavorisés et des petits commerces en zone rurale afin que tout le monde puisse avoir accès à ces services financiers.

À Madagascar, plus de 3270 foyers ont bénéficié du programme Tosika Fameno et ont reçu des allocations via Paositra Money.

Commerce traditionnel et électronique : les restrictions imposées sur les déplacements et la fermeture des frontières internationales ont entraîné une forte hausse des achats en ligne et, par conséquent, une demande accrue des services de messagerie. Par exemple, l'opérateur Posta Kenya s'est associé à Jumia pour proposer la distribution jusqu'au dernier kilomètre et la collecte depuis les bureaux de poste à prix coûtant de produits de première nécessité (nourriture, produits d'hygiène, etc.). D'autres pays, parmi lesquels le Botswana, Eswatini et le Rwanda, se sont également lancés dans le commerce électronique au niveau national en établissant des partenariats avec des boutiques en ligne et des grossistes pour la livraison à domicile d'articles ménagers et autres services essentiels. Zimpost, la poste du Zimbabwe, a lancé sa plateforme de commerce électronique Zimbabwemall et établi un partenariat avec la Commission de l'industrie et de la commercialisation du tabac pour transporter le tabac depuis différentes parties du pays vers les sites de vente aux enchères. Zimpost a tiré parti de son vaste réseau de bureaux de poste pour proposer ce service, ce qui a permis de limiter les déplacements des agriculteurs et le nombre de personnes présentes dans les salles d'enchères pendant le confinement.

Évaluation de la méthode de mise en œuvre

Analyse des partenariats régionaux

Comme formulé dans l'Objectif de développement durable 17, la réalisation des ambitieux objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030 nécessite des partenariats mondiaux revitalisés et améliorés mobilisant toutes les ressources disponibles et rapprochant les gouvernements, la société civile, le secteur privé, le système des Nations Unies et d'autres acteurs. L'UPU mène un ensemble d'activités en Afrique subsaharienne pour que le secteur postal soit reconnu comme un contributeur important du développement socioéconomique et de la réalisation des Objectifs de développement durable définis par les Nations Unies. À cette fin, un certain nombre de partenariats stratégiques ont été mis en place.

Dans le domaine de la facilitation des échanges commerciaux et du commerce électronique, l'UPU a établi un partenariat avec la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, aux côtés d'un certain nombre d'acteurs de la communauté internationale, via l'initiative « Commerce électronique pour tous ». Lancée en juillet 2016, cette initiative représente un effort conjoint pour accroître la coopération, la transparence et l'efficacité de l'aide dans le domaine du commerce électronique inclusif. L'objectif de l'UPU est de soutenir la mise en œuvre de stratégies nationales en matière de commerce électronique qui incluent les postes parmi les principaux partenaires de distribution en aidant les pays les moins avancés à surmonter les différents obstacles qu'ils rencontrent et à faire partie intégrante de la chaîne de valeur du commerce électronique. Dans ce contexte, l'UPU a organisé en Afrique une série de conférences sur le commerce électronique s'adressant au secteur privé, aux gouvernements et aux régulateurs et encourageant le recours aux TIC dans le réseau postal pour favoriser le développement des services de commerce électronique.

Les transferts de fonds vers l'Afrique ont une fonction cruciale, en particulier dans les zones rurales, et les opérateurs désignés jouent un rôle essentiel dans la remise de ces versements à bas coût. L'UPU coopère avec d'autres institutions des Nations Unies dans le domaine de l'inclusion financière et de la réduction du coût des transferts de fonds internationaux. Les initiatives de paiement mobile entreprises par le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) sont un exemple de ce type de collaborations. L'UPU a également mis en œuvre le projet Rungika au Burundi, initiative menée conjointement avec l'Organisation internationale pour les migrations qui vise à favoriser l'inclusion financière et l'alphabétisation dans les communautés rurales tout en proposant à la diaspora un service de transfert de fonds plus accessible et plus abordable via le réseau postal.

L'initiative concernant les services financiers postaux en Afrique est un partenariat unique mis en œuvre par le Fonds international de développement agricole, en collaboration avec l'UPU, le FENU, la Banque mondiale et l'Institut mondial des caisses d'épargne, et cofinancé par l'Union européenne. L'objectif principal de ce programme consistait à favoriser l'offre de solutions de transfert de fonds plus rapides et plus pratiques, abordables et faciles d'accès, en particulier dans les zones rurales. Le programme avait également pour but de faciliter le dialogue entre les parties prenantes, les régulateurs et les décideurs politiques. Grâce à cette initiative, les postes proposent désormais beaucoup plus de produits et de services dans les pays concernés ; d'autres opérateurs désignés d'Afrique prennent des mesures afin de reproduire et d'adapter l'approche de l'initiative concernant les services financiers postaux en Afrique à la réalité de leur pays afin de pouvoir proposer un éventail complet de produits et de services en lien avec les transferts de fonds.

L'UPU collabore également, au travers de partenariats spécifiques et définis, avec des entreprises du secteur privé et des organisations non détenues par l'État qui soutiennent les objectifs et la mission de l'Organisation. Le FITAF, par exemple, qui est cofinancé directement par Visa et la Fondation Bill & Melinda Gates, a pour objectif de promouvoir l'inclusion sociale grâce aux postes, en développant des services financiers postaux numériques. Par ailleurs, le projet Rungika au Burundi, qui a été transféré au WEPPN en novembre, inclut la participation du prestataire privé RIA Money Transfer.

Le département du Commissaire aux infrastructures et à l'énergie de l'Union africaine, avec l'Agence française de développement, s'est associé à l'UPU pour mener une étude régionale conjointe sur la numérisation des services postaux en Afrique. À l'issue de cette étude, la Commission de l'Union africaine formulera des recommandations concernant les actions nécessaires pour aligner les politiques nationales en matière de commerce électronique sur sa stratégie de transformation numérique pour l'Afrique ainsi que sur l'accord portant création de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf).

Dans le cadre de l'initiative Post4Health, l'UPU s'est associée à l'Organisation mondiale de la santé pour lancer une campagne de diffusion d'informations en Afrique ; cette campagne a notamment consisté à utiliser les bureaux de poste pour sensibiliser les usagers (grâce à des affiches, des dépliants, etc.), à distribuer des informations sur la santé par courrier et à utiliser, dès que possible, les plateformes numériques des postes, en coordination avec les autorités de santé nationales.

Les Unions restreintes de l'UPU ont joué un rôle crucial, non seulement en formulant et en mettant en œuvre des projets régionaux alignés sur les priorités régionales, mais également en prenant en charge l'organisation d'événements régionaux et d'activités de renforcement des capacités pour le secteur postal en Afrique. L'UPU continuera de renforcer la coordination avec l'Union africaine et les Unions restreintes

régionales, qui incluent l'Association des régulateurs des communications d'Afrique australe (CRASA), l'Organisation des communications d'Afrique de l'Est (EACO), l'Union panafricaine des postes (UPAP), l'Association des opérateurs postaux d'Afrique australe (SAPOA) et la Conférence des postes des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CPEAO).

Évaluation de la présence de l'UPU dans la région

L'UPU élargit sa présence en Afrique subsaharienne grâce à deux bureaux régionaux en Afrique de l'Est et en Afrique de l'Ouest. La présence de l'UPU sur le terrain est orientée vers la mise en œuvre du plan de développement régional, formulé avec la participation de toutes les parties prenantes du secteur postal. L'UPU travaille en étroite collaboration avec les Unions restreintes, en particulier pour définir les priorités et programmes régionaux qui nécessitent une assistance technique.

Une étude menée en 2017 par le Corps commun d'inspection des Nations Unies révèle que les Pays-membres ont une opinion globalement favorable concernant la pertinence, l'efficacité et la performance des bureaux régionaux de l'UPU. Cette étude montre également le nombre important d'activités de communication d'informations et de coopération continue entre les bureaux régionaux et les autres entités des Nations Unies présentes dans la même zone. Cependant, des lacunes importantes subsistent dans le flux de communication entre l'UPU et les bureaux régionaux des Nations Unies, la Commission de l'Union africaine, les Unions restreintes et les Pays-membres. Ce problème nécessite une approche harmonisée afin de rationaliser les activités de coopération au développement et les mécanismes d'assistance technique de l'UPU pour pouvoir soutenir efficacement le développement du secteur postal.

Afin d'améliorer la communication et d'ajouter de la valeur au développement du secteur postal, l'UPU passera de son modèle indépendant actuel à un modèle intégré placé au centre des réseaux postaux africains. Tenant compte des défis au niveau régional, l'approche de l'UPU pour une présence sur le terrain en Afrique s'articule autour des principaux acteurs et partenaires du secteur postal, à savoir les Pays-membres, la Commission de l'Union africaine, les Unions restreintes et le système des Nations Unies.

Les ressources en personnel et les structures logistiques de l'UPU dans les bureaux régionaux d'Afrique ne permettent pas de soutenir convenablement les activités de la région, de répondre aux besoins de toutes les parties prenantes et de garantir la représentation efficace de l'UPU sur le terrain.

Lors du cycle 2022–2025, l'UPU prendra appui sur les connaissances, l'expérience et la crédibilité des partenaires et acteurs régionaux – dans le cadre d'accords de coopération – afin de compléter le travail des bureaux régionaux par le biais d'activités conjointes. Par ailleurs, l'UPU travaillera au renforcement des capacités techniques et opérationnelles des Unions restreintes en Afrique, dans la droite ligne de sa vision, de sa stratégie et de ses principes.

Ce modèle intégré permettra non seulement d'améliorer la communication entre les parties prenantes, mais aussi de veiller à ce que la stratégie de l'UPU en matière de coopération au développement soit bien implantée aux niveaux régional/sous-régional et national. Les bureaux régionaux de l'UPU en Afrique continueront d'améliorer la coopération en matière postale avec les autres membres de la famille des Nations Unies, les Unions restreintes et les autres parties prenantes en mobilisant le réseau postal pour contribuer à la réalisation des Objectifs de développement durable et de l'Agenda 2063 de l'Union africaine.

Résumé des conclusions

Recommandations pour le cycle 2022-2025

Pendant le cycle d'Istanbul, l'UPU a mené 172 activités de coopération au développement en Afrique, dont 80% étaient liées à l'évaluation technique des services postaux et au renforcement des capacités du personnel postal. Dans l'ensemble, les activités d'achat ont représenté 37% des ressources financières engagées pour soutenir la modernisation de l'infrastructure postale dans les pays les moins avancés afin de combler les lacunes entre pays en matière de développement du secteur postal et de conserver l'obligation de service universel et la qualité de service parmi les priorités.

Bien que la plupart des opérateurs désignés aient pu mettre en œuvre leur feuille de route et leur plan d'action nationaux avant la fin du cycle – réalisant les objectifs des principaux indicateurs de performance des projets régionaux de développement postal – certaines des activités planifiées n'ont pas été achevées et il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la qualité des services postaux dans la région. Malgré l'amélioration des performances en matière de distribution par les opérateurs désignés, l'évaluation du projet de préparation opérationnelle pour le commerce électronique révèle que des failles persistent dans le domaine du scannage des envois postaux, ce qui affaiblit la chaîne d'approvisionnement postal.

Au cours des dix dernières années, les structures du marché postal ont évolué avec la libéralisation des marchés postaux en Afrique et l'augmentation du commerce électronique. Ces changements se sont traduits par l'accroissement de la concurrence et la multiplication des nouveaux produits et technologies. En Afrique, le monde numérique évolue rapidement et se développe plus vite que dans la plupart des autres parties du monde : 93% des postes offrent des services postaux numériques, soit directement, soit en partenariat avec d'autres entreprises. Cependant, alors que la numérisation a accéléré le remplacement du courrier, le développement des ventes en ligne a généré un accroissement de la demande de distribution d'envois et de la concurrence des opérateurs privés.

Pendant le cycle d'Istanbul, l'UPU a mené 172 activités de coopération au développement en Afrique, dont 80% étaient liées à l'évaluation technique des services postaux et au renforcement des capacités du personnel postal. Dans l'ensemble, les activités d'achat ont représenté 37% des ressources financières engagées pour soutenir la modernisation de l'infrastructure postale dans les pays les moins avancés afin de combler les lacunes entre pays en matière de développement du secteur postal et de conserver l'obligation de service universel et la qualité de service parmi les priorités.

Bien que la plupart des opérateurs désignés aient pu mettre en œuvre leur feuille de route et leur plan d'action nationaux avant la fin du cycle – réalisant les objectifs des principaux indicateurs de performance des projets régionaux de développement postal – certaines des activités planifiées n'ont pas été achevées et il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la qualité des services postaux dans la région. Malgré l'amélioration des performances en matière de distribution par les opérateurs désignés, l'évaluation du projet de préparation opérationnelle pour le commerce électronique révèle que des failles persistent dans le domaine du scannage des envois postaux, ce qui affaiblit la chaîne d'approvisionnement postal.

Au cours des dix dernières années, les structures du marché postal ont évolué avec la libéralisation des marchés postaux en Afrique et l'augmentation du commerce électronique. Ces changements se sont traduits par l'accroissement de la concurrence et la multiplication des nouveaux produits et technologies. En Afrique, le monde numérique évolue rapidement et se développe plus vite que dans la plupart des autres parties du monde : 93% des postes offrent des services postaux numériques, soit directement, soit en partenariat avec d'autres entreprises. Cependant, alors que la numérisation a accéléré le remplacement du courrier, le développement des ventes en ligne a généré un accroissement de la demande de distribution d'envois et de la concurrence des opérateurs privés.

Recommandations formulées à partir des activités de 2017-2021

Reporter au prochain cycle (2022-2025) toutes les activités du projet régional de préparation opérationnelle pour le commerce électronique dont la mise en œuvre n'a pas été achevée au cours du cycle actuel et tous les objectifs qui n'ont pas été pleinement atteints.

Reporter au prochain cycle toutes les activités des deux autres projets régionaux, à savoir ceux portant sur les services postaux de paiement et la transformation numérique et sur la diversification des services postaux.

Améliorer les performances postales en mettant en œuvre des stratégies diversifiées et des améliorations opérationnelles répondant aux nouveaux besoins des clients. Adopter les technologies de la quatrième révolution industrielle (y compris, si possible, l'intelligence artificielle, la robotique, la distribution par drones, etc.) pour développer l'activité et rester pertinentes. La pandémie de COVID-19 a donné aux postes l'occasion de se lancer dans des services à caractère social tels que le soutien aux membres les plus âgés de la société, l'aide aux pharmacies, la distribution de matériel médical et le versement des pensions.

Envisager différents canaux pour le transport du courrier international afin de ne plus compter essentiellement sur le transport aérien. Les opérateurs désignés devraient comparer leurs opérations à celles d'autres acteurs du marché, envisager les partenariats privés avec des entreprises bien établies et tirer parti de leur savoir-faire afin de libérer tout leur potentiel.

Proposer des programmes de formation et de renforcement des capacités au personnel postal afin d'améliorer leurs compétences numériques et techniques et leur utilisation des guides opérationnels.

Envisager de recruter du personnel dans les domaines où des compétences et un appui supplémentaires sont nécessaires, comme l'informatique, le marketing et la gestion financière.

Adopter une approche créative de la recherche de financements pour les projets postaux et d'investissements dans l'infrastructure du réseau postal – il est nécessaire de rechercher activement des sources de financement interne et externe.

Mettre en place des plans de continuité des activités et des programmes efficaces en matière de gestion des risques liés aux catastrophes.

Intensifier les efforts en matière d'amélioration de la qualité et de bonne gouvernance.

CHAPITRE 4

CADRE DE COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT ADOPTÉ PAR L'UPU POUR LA PÉRIODE 2022-2025

CADRE DE COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT ADOPTÉ PAR L'UPU POUR LA PÉRIODE 2022-2025

Principes des actions de l'UPU pour la période 2022-2025

Le plan de développement régional pour la période 2022-2025 tient compte des décisions du Congrès d'Abidjan et veille à ce que la mise en œuvre de la politique de coopération au développement soit cohérente avec la SPA.

La politique de l'UPU en matière de coopération au développement tient compte de tous les facteurs touchant directement le secteur postal mondial ainsi que des facteurs spécifiques aux pays en développement dans les différentes régions. D'après les enseignements généraux tirés de la mise en œuvre des projets pendant le cycle d'Istanbul, il est clair que de meilleurs résultats sont obtenus dans les pays dont le gouvernement a tendance à soutenir le développement du secteur postal.

En tant qu'institution du système des Nations Unies, l'UPU doit œuvrer à la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Pendant le cycle d'Abidjan, il est important de continuer de travailler d'une manière qui soit cohérente avec les Objectifs de développement durable des Nations Unies afin de promouvoir une meilleure synergie avec les efforts déjà en cours dans ce domaine dans différents pays et régions.

Tenant compte des enseignements tirés du cycle d'Istanbul et des décisions du Congrès d'Abidjan, la politique de la coopération au développement pour la période 2022-2025 s'articule autour des huit domaines de développement suivants :

Axe 1 – Adopter une stratégie basée sur les indicateurs pour le développement postal.

Axe 2 – Mettre en place une nouvelle approche de la présence de l'UPU sur le terrain garantissant une efficacité accrue et une plus grande interaction avec les acteurs régionaux.

Axe 3 – Promouvoir une politique d'action auprès des gouvernements visant le développement du secteur postal.

Axe 4 – Continuer à renforcer la coopération et l'assistance aux opérateurs désignés des pays en développement afin de réduire les écarts de croissance du secteur postal.

Axe 5 – Renforcer la coopération Sud-Sud et triangulaire comme modèle de soutien aux actions de l'UPU sur le terrain.

Axe 6 – Renforcer l'approche en faveur des pays les moins avancés par le biais de l'intégration des actions dans le cadre des initiatives régionales et nationales pour le développement.

Axe 7 – Continuer à développer les capacités en ressources humaines comme outil essentiel au développement.

Axe 8 – Gestion des risques liés aux catastrophes, continuité des services et développement postal.

Liens stratégiques avec le programme de développement régional

L'Union africaine, conformément à sa vision d'une « Afrique intégrée, prospère et pacifique dirigée par ses propres citoyens et représentant une force dynamique sur la scène mondiale », a adopté l'Agenda 2063 en 2013. En particulier, le secteur postal contribuera à la réalisation de l'Aspiration 1 de l'Agenda : une Afrique prospère fondée sur la croissance inclusive et le développement durable, grâce à un niveau de vie élevé, une qualité de vie et un bien-être pour tous, des citoyens en bonne santé et bien formés et une infrastructure modernisée.

La ZLECAf est l'initiative-phare de l'Agenda 2063. La facilitation des échanges commerciaux devrait par conséquent être l'une des principales priorités des postes africaines afin de soutenir la ZLECAf au niveau national et également collectivement, à l'échelle sous-régionale et continentale. L'appui des postes en faveur de la ZLECAf se fait à plusieurs niveaux: les gouvernements sont invités à réduire les inégalités en matière de développement postal en utilisant le réseau postal pour le développement socioéconomique; les régulateurs apportent un appui à l'élaboration d'un cadre réglementaire propice pour que les postes puissent proposer des services commerciaux transcontinentaux dans le cadre de la ZLECAf, et les opérateurs doivent améliorer leurs performances grâce à la diversification et à l'amélioration des opérations. Les autres parties prenantes sont encouragées à coopérer davantage avec le secteur postal dans le cadre d'initiatives d'accès au marché, de services postaux de paiement transfrontaliers liés au commerce et d'autres partenariats public-privé, ce qui engendrera une modification du rôle de l'UPU.

Le secteur postal est confronté à une évolution sans précédent. Les tendances des dernières décennies, à savoir la libéralisation et la numérisation, continuent de transformer le monde. Le multilatéralisme subit aussi sa propre transformation alors que le système des Nations Unies travaille à la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de ses Objectifs de développement durable. La pandémie de COVID-19 a une incidence négative sur ces tendances à long terme. L'UPU, en tant qu'institution spécialisée des Nations Unies en charge du secteur postal, est appelée à jouer un rôle dans ce nouvel environnement. Pour cela, l'organisation a besoin d'une stratégie qui s'appuie sur les réussites du passé tout en ouvrant la voie à un avenir prospère.

C'est dans ce contexte que l'UPU a rédigé la SPA pour la période 2021–2025. Cette feuille de route est le point culminant d'un processus complet et inclusif qui a vu une grande variété de parties prenantes en Afrique prendre une part active à la Conférence stratégique ministérielle de l'UPU tenue à Addis-Abeba (Éthiopie) en septembre 2018 et au forum stratégique de l'UPU pour l'Afrique tenu à Ouagadougou (Burkina Faso), en 2019.

Cette nouvelle stratégie réaffirme la mission de l'UPU, inscrite dans sa Constitution, qui est de «stimuler le développement durable de services postaux universels de qualité, efficaces et accessibles, pour faciliter la communication entre les habitants de la planète»..

Centre des Objectifs de développement durable pour l'Afrique

Inauguré en juillet 2016, le Centre des Objectifs de développement durable pour l'Afrique ¹⁵ est une organisation internationale qui aide les gouvernements, la société civile, les entreprises et les établissements universitaires à atteindre les Objectifs de développement durable en Afrique. Cette organisation est basée à Kigali (Rwanda).

Son objectif est d'apporter un appui technique, des conseils neutres et son savoir-faire aux gouvernements nationaux, au secteur privé, à la société civile et aux établissements universitaires afin d'accélérer la mise en œuvre des Objectifs de développement durable en Afrique.

Il vise également à élaborer de nouveaux outils pour contribuer à la réalisation des Objectifs de développement durable, tout en suivant les principes de l'Agenda 2063 de l'Union africaine.

Principaux indicateurs de performance des projets prioritaires en Afrique

Comme indiqué dans la SPA et le Plan d'activités d'Abidjan 2021–2025, approuvés par le Congrès d'Abidjan, pour mener à bien la mission de l'UPU dans le respect des Objectifs de développement durable des Nations Unies, une vision à long terme est nécessaire. Cette vision est exposée dans la prise de position intitulée « Vision postale pour 2030 », qui exhorte tous les acteurs clés du secteur postal à prendre des mesures dans un certain nombre de domaines.

Pour que les actions prioritaires de l'UPU soient en parfaite harmonie avec la nouvelle politique de coopération au développement et la SPA et le Plan d'activités d'Abidjan, elles doivent nécessairement avoir un impact mesurable pendant le cycle quadriennal et, à cette fin, être associées à des indicateurs de performance spécifiques.

Les principaux indicateurs de performance – qui peuvent être utilisés à des fins de référence – sont définis dans le Plan d'activités d'Abidjan et peuvent être résumés comme suit :

Résultats liés au pilier stratégique 1 (PS 1) : nombre d'opérateurs désignés de la région Afrique ayant amélioré leur performance en mettant en œuvre des stratégies diversifiées et des améliorations opérationnelles sous la direction de l'UPU. Cet indicateur, qui vise 45 opérateurs désignés, est inclus dans trois propositions de travail: intégration de parties prenantes du secteur privé et d'institutions publiques, amélioration de la performance des opérateurs désignés en matière de distribution et gestion des risques liés aux catastrophes et aide d'urgence.

Résultats liés au pilier stratégique 2 (PS 2): nombre de pays en développement de la région Afrique qui, sous la direction de l'UPU, ont réduit les écarts en matière de développement postal grâce à des politiques ciblées, des investissements accrus et la promotion d'une utilisation diversifiée du réseau postal à des fins de développement socioéconomique. Cet indicateur, qui vise 10 pays, est inclus dans deux propositions de travail : politiques postales nationales et investissement dans le développement socioéconomique et études du marché postal dans les pays en développement et tendances régionales.

Résultats liés au pilier stratégique 3 (PS 3): nombre de pays en développement dans la région Afrique ayant harmonisé et amélioré le cadre réglementaire du secteur postal, sous la direction de l'UPU. Cet indicateur, qui vise 10 pays, est inclus dans deux propositions de travail : harmonisation des cadres réglementaires du secteur postal et études sur les cadres réglementaires nationaux et les services postaux.

Résultats liés au pilier stratégique 4 (PS 4): nombre de parties prenantes du secteur privé et d'institutions publiques contribuant aux activités du secteur postal grâce aux cadres de coopération et aux services de facilitation de l'UPU. Cet indicateur, qui vise 11 parties prenantes, est inclus dans la proposition de travail sur les cadres de coopération et les services de facilitation de l'UPU.

Priorités de l'Afrique pour la période 2022–2025

Conformément aux priorités définies pendant la table ronde stratégique organisée en juin 2019 à Ouagadougou, au Burkina Faso, le secteur postal en Afrique aura un positionnement concurrentiel et fera l'objet d'une évaluation comparative par rapport aux acteurs postaux de premier plan à l'échelle mondiale, au moyen d'interventions au niveau des gouvernements, des régulateurs et des opérateurs:

Les gouvernements devraient réduire les écarts de développement postal à l'aide d'investissements accrus et de politiques ciblées et promouvoir diverses façons d'utiliser le réseau postal pour favoriser le développement socioéconomique:

Soutenir la viabilité et la durabilité des opérateurs désignés en augmentant les investissements dans le secteur postal.

Promouvoir le secteur postal comme un vecteur clé d'un développement socioéconomique inclusif.

Inclure le secteur postal dans le déploiement des programmes gouvernementaux et la prestation de services aux citoyens.

Tirer parti des infrastructures postales pour le développement du commerce électronique et la facilitation des échanges commerciaux..

Les régulateurs devraient harmoniser et améliorer le cadre réglementaire applicable au secteur postal:

Améliorer la fonction régulatrice en jouant un rôle de conseil auprès des gouvernements en garantissant la protection des consommateurs et en équilibrant le marché postal.

Créer des synergies avec les régulateurs de différents secteurs (p. ex. banques centrales).

Réexaminer la portée des services universels et adapter la définition et les obligations du service universel pour inclure les acteurs privés.;

Réexaminer le financement des services universels au travers du fonds et des subventions pour le service universel.

Déterminer les possibilités d'investissement pour le secteur postal.

Se lancer dans des activités de recherche et développement.

Les opérateurs devraient chercher à améliorer leurs performances en déployant des stratégies diversifiées et en améliorant leurs opérations:

Entreprendre une transformation numérique institutionnelle afin de mettre en œuvre des solutions et outils techniques pour soutenir la dématérialisation, élaborer et déployer des produits et services numériques innovants, doter le personnel de compétences numériques, intégrer les

technologies de la quatrième révolution industrielle dans l'offre de services (p. ex. distribution par drone, intelligence artificielle, robotique, données de masse, cryptomonnaies et chaîne de blocs).

Investir dans la cybersécurité.

Stimuler les activités de commerce électronique par la mise en œuvre de programmes de facilitation du commerce électronique ; assurer la préparation opérationnelle, la préparation en matière de paiements et la préparation numérique pour le commerce électronique.

Parvenir au développement et à la viabilité financière en adaptant les modèles commerciaux, en diversifiant les produits et les services, en améliorant la qualité du service et l'efficacité opérationnelle et en mettant en œuvre des systèmes de rémunération compétitifs.

Optimiser l'acheminement et le transport du courrier aux niveaux national et international.

Viser la mise en œuvre des bonnes pratiques internationales en matière d'opérations postales en établissant des partenariats mutuellement avantageux, en respectant les normes internationales et en proposant des services compétitifs.

Devenir des partenaires clés pour la prestation de services gouvernementaux, y compris des services administratifs en ligne, des services financiers et le versement des pensions.

Mettre en œuvre les politiques de gestion des risques liés aux catastrophes au niveau des opérateurs et des plans de continuité des opérations et instaurer des liens avec les agences nationales de gestion des risques liés aux catastrophes.

D'autres institutions publiques et acteurs du secteur privé devraient rechercher l'intégration dans le secteur postal en s'impliquant avec des partenaires traditionnels, et inversement. Cela implique d'ouvrir le marché, d'encourager les partenariats et d'élargir le rôle de l'UPU:

Mettre en place des partenariats public-privé et créer des synergies pour améliorer la rentabilité des opérateurs.

Mettre en œuvre des programmes de développement postal intégrés faisant intervenir d'autres parties prenantes.

Modalités de coopération

Les méthodes d'intervention permettant la mise en œuvre de la politique de l'UPU en matière de coopération au développement sont fondées sur une approche régionale, le plan de développement régional pour l'Afrique étant un outil de base pour toutes les activités de terrain soutenant les pays en développement dans la région. L'approche régionale se concentre sur les aspects suivants.:

Renforcer la présence régionale de l'UPU sur le terrain

En tant que principal facteur de coopération au développement, la présence sur le terrain restera une méthode d'intervention de premier plan. Cette présence sera galvanisée par la mise en œuvre d'une approche renforcée par les équipes de projet axée sur les besoins spécifiques des pays et les questions techniques de plus en plus complexes auxquelles sont confrontées les parties prenantes du secteur postal.

La présence de l'UPU sur le terrain doit être repensée, grâce à un cadre plus souple permettant de répondre aux nouveaux besoins du marché postal et à une participation plus poussée des parties prenantes déjà en place dans les différentes régions. Cette nouvelle approche renforcera les activités de l'UPU et permettra une meilleure décentralisation des actions de l'UPU.

La nouvelle stratégie de présence sur le terrain de l'UPU renforcera l'approche régionale grâce à une plus grande proximité avec les pays, les acteurs régionaux et les différentes parties prenantes du secteur postal.

Approche relative à la gestion de projets dans le cadre du déploiement des activités de l'UPU sur le terrain

En raison de leur nature transversale, les nombreux projets menés par l'UPU sur le terrain nécessitent une coordination plus centralisée afin de garantir une cohérence entre les divers domaines d'intervention et d'éviter les doublons et le gaspillage des ressources. Aussi, le fait d'appliquer l'approche de gestion de projets aux actions mises en œuvre par l'UPU en Afrique permettra de faire en sorte que ces actions soient déployées de manière plus harmonisée, avec une supervision de tous les processus de gestion de A à Z. Cette approche permet la mise en œuvre d'une méthode d'intervention pleinement structurée pour toutes les parties prenantes de l'UPU travaillant en Afrique..

Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire

La coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire font également partie des méthodes d'intervention prévues dans le cadre de la politique de coopération au développement et doivent servir à renforcer les activités de l'UPU et à soutenir les efforts de développement nationaux et régionaux. Cette méthode de coopération permettra de renforcer les capacités institutionnelles et techniques et d'améliorer la connaissance et les expériences dans les pays africains. L'UPU jouera un rôle proactif et de chef de file en promouvant cette approche, dans le but de réduire les coûts de mise en œuvre des projets de coopération au développement grâce à des formes innovantes de coopération avec les pays du Sud.

Mécanismes de financement et mobilisation des ressources

Pour la mise en œuvre de projets dans le cadre du Plan d'activités d'Abidjan, les estimations de coûts montrent que les ressources financières pour les projets de coopération au développement en Afrique, maintenues au même niveau que lors du cycle 2017–2020, devront être complétées par des sources de financement diversifiées.

Les fonds consacrés à la coopération au développement de l'UPU sont actuellement la principale source de financement des activités menées en Afrique découlant de la politique de coopération au développement et du Plan d'activités d'Abidjan.

Les contributions volontaires (provenant de fonds affectés) permettent également de consolider les activités de coopération au développement de l'UPU. Concernant cette source, une stratégie est nécessaire pour solliciter les Pays-membres en fonction de leur niveau de développement afin de présenter des demandes de contribution solides pour des projets et initiatives spécifiques, de manière à renforcer le budget de coopération.

Le Fonds pour l'amélioration de la qualité de service peut être promu parmi les pays, et ces derniers peuvent recevoir un appui pour la présentation de leurs demandes de projet, utiliser les fonds qui leur sont alloués et/ou de mettre en œuvre des projets sous-régionaux/régionaux ou du fonds commun.

Des contributions nationales peuvent être utilisées (provenant de ministères, de régulateurs, ou d'opérateurs désignés bénéficiant de projets). En effet, un aspect essentiel de la coopération est l'appropriation par les pays bénéficiaires des projets/actions, notamment par le biais de leurs contributions financières, en tenant compte de la situation particulière de chaque pays.

La mobilisation de nouvelles ressources peut être encouragée en présentant le développement du secteur postal comme un outil de croissance économique, d'inclusion sociale/financière, d'atténuation du changement climatique et de transformation numérique, de manière à promouvoir le financement par d'autres parties prenantes, telles que des banques régionales et des organisations internationales, ainsi que des partenariats public-privé.



UNION POSTALE UNIVERSELLE

Bureau international

Weltpoststrasse 4

3015 BERNE

SUISSE

Tél: +41 31 350 31 11

Courrier électronique: info@upu.int