

Réseaux postaux – Acteurs du développement socioéconomique en Afrique

Plan de développement régional 2017–2020
Direction du développement et de la coopération



UPU | UNION
POSTALE
UNIVERSELLE

Table des matières

Contribution du secteur postal au développement socioéconomique	7
Les postes au XXI ^e siècle	7
Réseau à trois dimensions – physique, électronique et financière	7
Les postes en quelques chiffres	9
Service universel et rôle social	9
Impact économique de l'activité postale	10
L'UPU comme moteur du développement du secteur	10
Présentation de l'organisation	10
Coopération technique au sein de l'UPU	11
Quelques exemples de projets menés par l'UPU	12
Contribution du secteur postal à la mise en œuvre du programme de développement durable	13
Priorités régionales	19
Analyse de la situation à la fin de 2016	19
Actions menées par l'Union postale universelle en Afrique subsaharienne durant le cycle 2013–2016	19
Analyse de la situation actuelle	21
Stratégie d'intervention pour le cycle 2017–2020 pour l'Afrique	24
Projet d'amélioration de l'efficacité de l'exploitation et de développement du commerce électronique	24
Contribuer à l'inclusion financière	25
Stratégie de mise en œuvre en matière de réforme du secteur postal 2017–2020	26
Contribuer à la transformation numérique des réseaux postaux	26
Créer des réseaux postaux résilients	27
Lien avec l'agenda régional de développement	29
Conclusion	30

Réseaux postaux – Acteurs du développement socioéconomique

Dans un monde en pleine évolution, le rôle vital des postes de contribuer au droit à la communication à travers l'échange des messages, le transport de colis ou encore l'envoi d'argent est plus d'actualité que jamais. Les réseaux postaux sont essentiels au développement du commerce électronique, assurant la livraison de millions de colis tous les jours. Ils permettent par ailleurs de contribuer à la facilitation du commerce, en particulier pour les microentreprises et les petites et moyennes entreprises, grâce à une offre de produits et services adaptés aux besoins de ces dernières. En outre, plus de 1,5 milliard de personnes à travers le monde ont accès à des services financiers par l'intermédiaire d'un bureau de poste, ce qui fait des postes le deuxième plus grand acteur de l'inclusion financière au monde.

Dans un contexte de développement des nouvelles technologies, les postes montrent jour après jour leurs capacités d'innovation. L'utilisation de drones ou de véhicules sans chauffeur pour la livraison de colis, le lancement du courrier hybride, le développement de paiements mobiles ou de la cryptomonnaie pour les transferts d'argent ou encore la création d'opérateurs mobiles virtuels sont autant d'exemples de la faculté des postes à s'adapter, voire à anticiper l'évolution de l'environnement dans lequel elles opèrent.

Les réseaux postaux constituent ainsi, dans la plupart des pays, une infrastructure essentielle au fonctionnement inclusif et efficace de l'économie. Le présent document vise à montrer aux autorités gouvernementales et aux partenaires au développement (organisations internationales, agences de développement, institutions du système des Nations Unies, etc.) en quoi les réseaux postaux peuvent être des catalyseurs du développement. Ce document se compose de trois parties. La première dresse un état des lieux du secteur postal à travers le monde et illustre son importance en tant qu'infrastructure économique. La deuxième met en avant les contributions des postes aux Objectifs de développement durable, notamment dans les domaines du développement socioéconomique, de la lutte contre les changements climatiques ou encore de l'inclusion

financière et sociale. Enfin, la troisième partie décrit la situation du secteur pour la région Afrique, en analyse les forces et faiblesses, puis présente de manière synthétique quelques-uns des projets phares que l'Union postale universelle (UPU) entend y développer durant la période 2017–2020.

L'UPU, agence spécialisée des Nations Unies, a mené en 2015 et 2016, avec ses partenaires régionaux, un processus d'identification des priorités d'intervention pour ses activités de coopération au développement. Sur la base de la vision 2020 de l'UPU, qui s'appuie sur trois grands piliers que sont l'innovation, l'inclusion et l'intégration, chaque région a sélectionné trois à cinq domaines dans lesquels des projets seront formulés. Des projets seront élaborés durant le cycle 2017–2020 dans les domaines du commerce électronique, de l'inclusion financière, de la facilitation du commerce, de la mesure et de la réduction de l'empreinte carbone du secteur, de la réduction des risques de catastrophe naturelle ou encore de la réduction de la fracture numérique. Ces interventions viseront toutes à mieux utiliser l'infrastructure postale, en particulier dans les zones rurales et peu accessibles, pour contribuer au développement des pays.

J'appelle tous les partenaires à renforcer l'impact de leurs actions sur le développement socioéconomique en travaillant avec l'UPU et ses 192 Pays-membres. Je suis convaincu qu'en regroupant nos forces et en utilisant au mieux les réseaux postaux nous pouvons contribuer à l'atteinte des Objectifs de développement durable.



Bishar A. Hussein
Directeur général

Contribution du secteur postal au développement socioéconomique

Le secteur postal est aujourd'hui en profonde mutation. Changements technologiques, remise en cause du modèle économique traditionnel, libéralisation, nouvelles attentes des clients ou bouleversement des modes de consommation sont autant de facteurs qui poussent les postes à se réinventer. Une constante reste cependant de mise: les réseaux postaux demeurent des acteurs essentiels de l'infrastructure socioéconomique de leurs pays.

Les postes au XXI^e siècle

Une des premières choses qui vient à l'esprit quand on pense à la poste est la lettre ou la carte postale. Mais, à travers le monde, les opérateurs postaux proposent une foule d'autres produits et services: livraison de colis, ouverture de comptes bancaires, paiement de factures, obtention ou renouvellement de documents officiels, livraison de produits frais, services à domicile pour les personnes âgées, acheminement de vaccins ou de livres pour les écoliers, etc. Le secteur postal constitue ainsi une infrastructure essentielle qui facilite le fonctionnement de l'économie mondiale.

Une étude¹ menée en 2016 par l'Union postale universelle (UPU), l'initiative Global Pulse des Nations Unies et l'Université de Cambridge, analysant les flux postaux de 184 pays sur une durée de quatre ans, a ainsi révélé une très forte corrélation entre la connectivité postale et le produit intérieur brut par habitant ou le taux de pauvreté. Cette connectivité postale est définie comme la capacité du réseau postal à échanger avec un nombre élevé de pays. Ainsi, plus une poste d'un pays donné échange avec d'autres postes, plus l'économie de ce pays croît et plus son taux de pauvreté diminue. En outre, si une forte connectivité postale est combinée avec le bon fonctionnement d'autres réseaux de communication

(transport aérien, réseaux sociaux, réseaux mobiles), cette corrélation entre connectivité postale et développement est encore plus forte. Cette étude montre ainsi que, plus un réseau postal est développé, échange avec les réseaux postaux d'autres pays et bénéficie d'une infrastructure adaptée (compagnies aériennes, réseaux mobiles, etc.), plus il a d'impact positif sur la croissance économique du pays dans lequel il est situé.

Réseau à trois dimensions – physique, électronique et financière

Pour mieux comprendre l'importance du secteur postal, il convient de s'attarder sur quelques-unes de ses caractéristiques:

- Les postes forment le plus grand réseau intégré de distribution au monde: avec plus de 660 000 bureaux, répartis dans les 192 Pays-membres de l'UPU, le réseau postal permet de connecter physiquement l'ensemble des habitants de la planète. A ces bureaux de poste, il convient d'ajouter les 1,4 million de facteurs, qui visitent des centaines de millions de foyers chaque jour. Le réseau postal, ce sont ainsi plus de deux millions de points de contact à travers le monde, sans compter les boîtes aux lettres et autres distributeurs automatiques.
- Un réseau électronique: pour permettre la distribution physique d'objets (lettres, colis, livraisons issues du commerce électronique), les postes se sont dotées d'un réseau électronique qui interconnecte les différents opérateurs et leur permet d'échanger en temps réel des données informatisées. La complémentarité entre ces dimensions physique et électronique fait des postes des acteurs clés du commerce électronique, dernier maillon de la chaîne logistique permettant de relier distributeurs, sites Internet et clients.
- Un acteur clé de l'inclusion financière²: un milliard et demi de personnes à travers le monde envoient de l'argent à leurs proches, paient leurs factures ou reçoivent des paiements sociaux par l'intermédiaire d'une poste. Quatre-vingt-onze pour cent des opérateurs postaux à travers le monde offrent des services financiers, directement ou en partenariat avec d'autres institutions financières, ce qui fait des postes le deuxième plus important contributeur à l'inclusion financière sur le plan mondial, derrière les banques, mais loin devant les opérateurs de téléphonie mobile ou les institutions de microfinance.

¹ Hristova D., Rutherford A., Ansón J., Luengo-Oroz M., Mascolo C. (2016) The International Postal Network and Other Global Flows as Proxies for National Wellbeing. PLoS ONE 11(6): <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0155976>.

² Clotteau N., Measho B., Global Panorama on Postal Financial Inclusion, Union postale universelle (www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016En.pdf), 2016.

Diversité des opérations postales



Cartes pré-payées pour les migrants



Colis (commerce électronique)



Services bancaires



Distribution de l'aide d'urgence



Services gouvernementaux (identification)



Services bancaires mobiles



Rôle social



Courrier



Facilitation du commerce (MPME)



Transferts d'argent



Les postes en quelques chiffres

Facilitateurs du commerce international et domestique, du commerce électronique et de l'inclusion financière, les réseaux postaux constituent une infrastructure de base essentielle au développement économique.

Si le courrier traditionnel est en déclin dans les pays industrialisés, la très forte croissance du commerce en ligne vient largement compenser cette tendance. D'après eMarketer³, en effet, les ventes en ligne atteindront 1915 milliards d'USD en 2016, soit 8,7% des ventes au détail globales, un taux qui devrait atteindre 14,6% en 2020. Les postes, partenaires incontournables du commerce électronique, accompagnent ce mouvement. Le secteur postal connaît ainsi depuis quelques années une croissance extrêmement forte, avec un taux annuel de +14% entre 2012 et 2014.

Le secteur postal, au-delà d'un réseau extrêmement dense, ce sont également 5,24 millions d'employés, plus de 300 milliards d'éléments envoyés chaque année, dont huit milliards de colis, ou encore un milliard de personnes disposant d'un compte au sein d'une institution financière postale.

Service universel et rôle social

Les gouvernements des Pays-membres de l'UPU ont l'obligation de mettre en place un service postal universel, c'est-à-dire la fourniture à toutes les populations de leur territoire d'un service postal de base à des tarifs abordables. Chaque pays désigne ainsi un opérateur postal (c'est ce que l'on appelle l'«opérateur désigné») qui va se voir confier une mission d'accès au service postal. Au contraire d'autres institutions qui se concentrent sur les grandes villes ou sur les zones les plus développées, les opérateurs désignés ont l'obligation de couvrir l'intégralité de leur territoire national et de proposer leurs services à un tarif uniforme.

Dans ce contexte, les postes assument généralement des missions de service public, qui ne sont pas toujours rémunérées. La banque postale française, par exemple, a l'obligation légale d'ouvrir un compte bancaire à toute personne qui en fait la demande, quelles que soient ses ressources. Dans de nombreux pays, les opérateurs désignés ont l'obligation légale d'assurer la collecte et la distribution de lettres et de colis à domicile cinq ou six jours par semaine.

Le réseau postal se veut donc un réseau de proximité, de confiance, qui facilite la mise en œuvre des politiques publiques.

³ <https://www.emarketer.com/Article/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales-Will-Reach-1915-Trillion-This-Year/1014369>

Impact économique de l'activité postale

L'analyse d'une série de programmes mis en œuvre par le Gouvernement brésilien à la fin des années 90 et au début des années 2000, par l'intermédiaire des réseaux postaux, illustre parfaitement le potentiel des postes à jouer un rôle de catalyseur de croissance économique. Deux des programmes lancés par le Gouvernement ont consisté à mettre en place une procédure simplifiée d'exportation accessible à tous par l'intermédiaire des bureaux de poste. L'idée était de permettre aux microentreprises et aux petites et moyennes entreprises (MPME) d'accéder à de nouveaux marchés de manière accessible et abordable, sans avoir besoin de posséder une quelconque expertise en commerce international. En parallèle, le Gouvernement a édicté de nouvelles réglementations dans le domaine bancaire permettant aux banques de recruter des agents pour distribuer les produits financiers et a encouragé la poste à développer cette activité. Correios, la poste brésilienne, a ainsi conclu un partenariat avec Bradesco, une grande banque privée, par lequel l'ensemble des bureaux de poste du pays ont pu distribuer des produits bancaires.

L'impact combiné de ces deux politiques a été mesuré par diverses études⁴ réalisées par l'UPU qui ont montré les résultats suivants:

- Entre 2002 et 2008, *Exporta Fácil*, le programme de facilitation du commerce, a permis à plus de 10 000 MPME d'accéder aux marchés internationaux. Ce programme a eu un succès particulier dans les zones les plus pauvres du pays ainsi que dans les régions les moins orientées vers les services.
- En parallèle, une analyse économétrique menée au niveau de chacune des 5564 municipalités brési-liennes a permis de montrer l'effet de la création de «Banco Postal», le partenariat entre Correios et Bradesco. Dans les municipalités où une agence Banco Postal a été mise en place, la création de nouvelles entreprises a augmenté de 23% par rapport à celles où il n'y avait pas de telles agences. La création d'emplois a pour sa part augmenté de 14%, alors que le nombre de nouvelles agences bancaires a grimpé de 56%. On a encore observé une formalisation sensible de l'économie et une augmentation de la taille moyenne des entreprises.

Tous ces éléments ont permis de démontrer que les zones rurales, jusqu'alors exclues des circuits économiques traditionnels, parviennent également à se développer pour peu qu'on y mette en place l'infrastructure adéquate, le réseau postal pouvant jouer un rôle majeur dans ce processus.

L'UPU comme moteur du développement du secteur

Présentation de l'organisation

L'Union postale universelle, créée en 1874, est une organisation intergouvernementale et une agence spécialisée des Nations Unies. Elle est le principal forum de coopération entre les différents acteurs du secteur postal (gouvernements, régulateurs, opérateurs) et joue un rôle de coordination, de conseil ou encore de réglementation. L'UPU élabore ainsi divers traités internationaux et normes pour les échanges de lettres et de colis ou les transferts d'argent postaux. C'est au sein de l'UPU qu'un grand nombre de questions techniques et opérationnelles relevant des échanges postaux internationaux sont discutées. Par ailleurs, par l'intermédiaire de son Centre de technologies postales (CTP), l'UPU fournit aux postes du monde entier des solutions techniques de pointe pour les aider à sécuriser leurs échanges et améliorer leur qualité de service. L'UPU crée donc les conditions pour que les postes du monde entier puissent offrir aux entreprises l'infrastructure nécessaire pour échanger de la manière la plus sûre et sécurisée possible.

En outre, en tant que centre d'expertise, l'UPU produit des études et des analyses, notamment pour montrer l'impact du secteur sur le développement économique. Enfin, l'UPU a vocation, depuis sa création, à mener des activités de coopération visant à renforcer les réseaux postaux des pays en développement.

L'UPU collabore avec des organisations régionales spécialisées appelées «Unions restreintes» qui jouent un rôle de liaison important entre les actions menées aux niveaux mondial, régional et national. Leurs missions et programmes étant en adéquation avec les priorités de l'UPU, ces organisations sont devenues des acteurs clés facilitant la mise en œuvre des stratégies mondiales au niveau régional.

⁴ Ansón J., Bosch Gual L., Caron J., Toledano J., «Postal Economics in Developing Countries: Posts, Infrastructure of the XX1st Century?», 2008.

Coopération technique au sein de l'UPU

Le secteur postal est un réseau qui se veut universel. On parle ainsi de territoire postal unique, ce qui exprime l'idée que les opérateurs postaux des différents pays couvrent l'ensemble de la planète et que n'importe qui à travers le monde peut envoyer du courrier, un colis ou un mandat à un destinataire n'importe où dans le monde.

Cependant, comme une chaîne est aussi solide que son maillon le plus faible, un réseau n'est fort que si l'ensemble des éléments qui le composent le sont. C'est pourquoi l'UPU a vocation à mettre en œuvre une politique de coopération visant à soutenir les postes des pays en développement. Les activités de coopération peuvent se diviser comme suit:

- **Soutien aux politiques publiques:** en tant que centre de connaissance et d'expertise, l'UPU publie régulièrement des études sur le secteur postal qui mettent en avant les meilleures pratiques, fournissent des analyses d'impact de différentes politiques publiques ou encore permettent de comprendre les modèles d'affaires adoptés par différents opérateurs. L'un des principaux axes de travail depuis quelques années consiste à utiliser les données de masse (big data) pour mieux quantifier la contribution du secteur postal à l'atteinte des Objectifs de développement durable.

- **Réforme du secteur:** depuis 2005, l'UPU a accompagné les gouvernements de près de 70 pays dans la réforme de leur secteur postal. Concrètement, ce processus se traduit par l'adoption d'un cadre juridique adapté, la définition d'une politique sectorielle cohérente et suffisamment large et, enfin, la modernisation de l'opérateur désigné. C'est par exemple ce qui a été réussi en Uruguay, où le Gouvernement s'est totalement approprié ce projet de réforme postale et a mis en place l'ensemble des prérequis nécessaires permettant un fonctionnement optimal du marché, avec un opérateur national solide et en charge de la mise en œuvre de nombreuses politiques publiques.
- **Assistance technique au bénéfice des opérateurs désignés:** l'UPU met en œuvre des projets à l'échelle régionale et nationale visant à renforcer les capacités des postes à offrir des services adaptés aux besoins de la population. Cette assistance peut prendre plusieurs formes: acquisition de matériel, déploiement de nouveaux services, conseil, formation, etc.

Les programmes de coopération de l'UPU sont mis en œuvre par sa Direction du développement et de la coopération et notamment par ses sept bureaux régionaux, qui font le lien entre le siège de l'UPU et les partenaires sur le terrain.



Quelques exemples de projets menés par l'UPU

L'UPU, dans le cadre de sa politique de coopération, a connu de nombreux succès ces dernières années:

- **Commerce électronique:** l'UPU intervient dans ce domaine à deux niveaux. A l'échelle mondiale, l'organisation établit des normes, développe des services et définit des procédures devant être appliquées à l'échelle internationale. Cela fournit un cadre permettant aux opérateurs postaux de jouer pleinement leur rôle d'acteur clé de la chaîne logistique pour le commerce électronique. Pour les pays en développement, l'UPU intervient également aux niveaux national et régional par le biais de grands projets structurants. Une assistance technique et financière est fournie aux gouvernements et aux postes pour s'assurer qu'ils puissent s'intégrer dans le commerce international en ligne. Plus d'une centaine de pays ont ainsi bénéficié, entre 2013 et 2016, d'actions de formation et d'assistance technique dans les domaines de la sécurité, des douanes, de la qualité de service ou du transport. Des outils sont également mis à la disposition des postes pour permettre de connecter l'ensemble de la chaîne logistique, d'assurer le suivi de tous les éléments transportés à l'intérieur du réseau postal et de s'assurer que ce dernier est sécurisé.
- **Réduction du coût des transferts des migrants en Afrique de l'Ouest:** en partenariat avec le Fonds international pour le développement agricole (FIDA), l'UPU a mis en œuvre depuis 2008 une série de projets en Asie/Pacifique, en Asie centrale et en Afrique visant à utiliser les réseaux postaux en zone rurale pour y déployer des services de transfert d'argent sécurisés et abordables. Entre 2008 et 2010, par exemple, dans six pays d'Afrique de l'Ouest, le coût moyen des transferts – aussi bien par la poste que par les sociétés de transfert d'argent traditionnelles – a ainsi été réduit de 30 à 50%, ce qui a bénéficié aux migrants et à leurs familles, destinataires des envois de fonds.
- **Projets d'urgence:** en Haïti, en 2010, un tremblement de terre a dévasté le pays et fait plus de 200 000 victimes. Aux Philippines, en 2013, Haiyan,

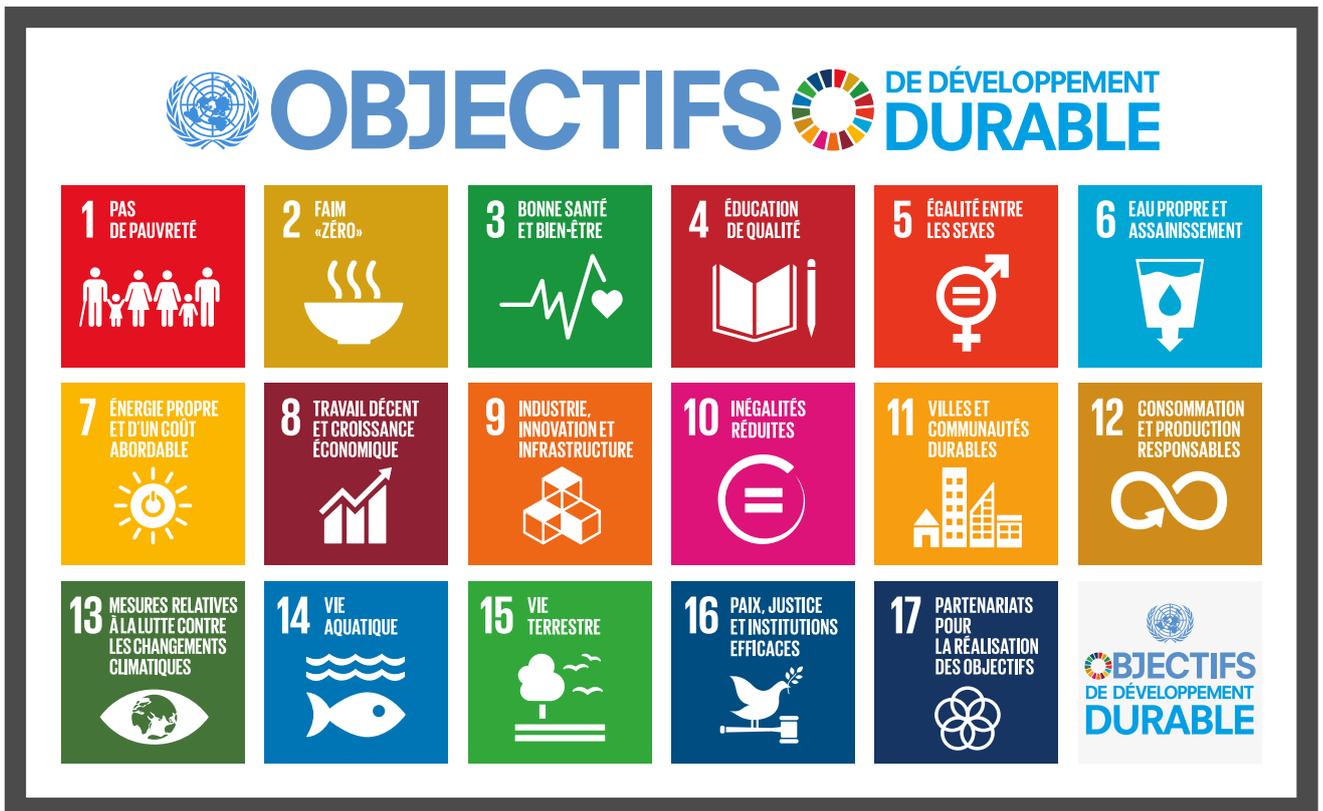
cyclone tropical le plus violent de l'histoire, a entraîné la mort de plus de 5000 personnes et dévasté la région de Tacloban. Dans les deux cas, l'UPU, par l'intermédiaire de son fonds d'urgence et de solidarité, a aidé les postes de ces deux pays non seulement à rétablir le service (reconstruction d'un centre de tri ou de bureaux de poste, acquisition de véhicules), mais également à reconstruire les infrastructures selon des normes adaptées pour améliorer la résilience du réseau. Depuis 2013, l'UPU accompagne ses Pays-membres dans la mise en place de stratégies de réduction des risques, permettant aux postes de mieux faire face aux catastrophes naturelles et de jouer un rôle actif dans le déploiement d'activités humanitaires lorsque de tels événements surviennent.

- **Mise en place de systèmes d'adresses en Afrique du Sud:** une personne ne disposant pas d'adresse ne peut pas s'inscrire à l'état civil et ne peut pas voter. Les services d'urgence (pompiers, ambulance) ne peuvent pas se rendre à son domicile et il est presque impossible pour elle d'obtenir une ligne de téléphone fixe ou de se connecter au réseau électrique. Sans adresse, la collecte des impôts ou le recensement sont extrêmement complexes pour les Etats. Le Programme des Nations Unies pour le développement estime que quatre milliards de personnes environ à travers le monde sont exclues de l'état de droit. Cela implique dans de nombreux cas qu'elles ne disposent pas d'une adresse clairement identifiée, ce qui les exclut de l'accès à de nombreux services. L'UPU fournit une assistance technique à de nombreux pays pour les aider à mettre en place des systèmes d'adresse au niveau national. Ainsi, en Afrique du Sud un vaste programme a permis de doter huit millions de foyers ruraux d'adresse. Cela a permis aux populations rurales bénéficiaires de ce programme d'accéder aux services publics, d'ouvrir des comptes bancaires auprès de Postbank ou encore de bénéficier de la livraison à domicile de la part de la poste mais également de nombreux commerçants.

Contribution du secteur postal à la mise en œuvre du programme de développement durable

Les 17 Objectifs de développement durable et leurs 169 cibles, adoptés par les Nations Unies en septembre 2015, servent de feuille de route à la communauté internationale pour bâtir un avenir durable et promouvoir le progrès social et le bien-être des habitants. Leur mise en œuvre passe par la conclusion de partenariats actifs et collaboratifs entre tous les pays et tous les acteurs concernés. Le secteur postal peut jouer un rôle déterminant dans la réalisation des Objectifs

de développement durable à l'échelle nationale, régionale et internationale. Grâce au réseau diversifié et à leur présence partout dans le monde, les postes constituent un moteur stratégique potentiel du programme de développement durable. Les chapitres ci-dessous détaillent comment les services postaux peuvent et, à vrai dire, doivent faire partie de la solution pour chacun des Objectifs approuvés.





OBJECTIF 1:

Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes partout dans le monde

Faire en sorte que tous les hommes et les femmes aient les mêmes droits aux ressources économiques et qu'ils aient accès aux services de base et aux services financiers adéquats (cible 1.4)

Réduire leur vulnérabilité aux chocs et catastrophes d'ordre environnemental (cible 1.5)

Les postes représentent le deuxième contributeur en matière d'inclusion financière à l'échelle mondiale après le secteur bancaire

L'inclusion financière est reconnue dans le cadre des Objectifs de développement durable comme un élément clé de la lutte contre la pauvreté et de la promotion du développement pour tous.

Aujourd'hui, les trois quarts des postes dans le monde proposent des services financiers, y compris des services de transfert d'argent nationaux et internationaux. Elles totalisent environ un milliard de titulaires de comptes et représentent de ce fait le deuxième acteur principal de l'inclusion financière à l'échelle mondiale après les banques, mais loin devant les institutions de microfinance et les opérateurs de services financiers mobiles, qui comptent «seulement» 200 millions et 150 millions de clients, respectivement.

En raison de leurs réseaux physiques très denses, de leur présence unique dans les zones rurales et d'un capital de confiance, les postes sont des acteurs clés de l'inclusion financière, et cela dans toutes sortes de contextes:

- La poste du Brésil a été une pionnière du modèle d'agence bancaire au début des années 2000 grâce à l'ouverture de 10 millions de comptes, en majorité pour des personnes non bancarisées ou sous-bancarisées.
- Environ 20% des Marocains, principalement dans les segments à revenu moyen et inférieur, détiennent un compte auprès de Poste Maroc.

Grâce à leur vaste réseau et à leur capacité logistique, les postes sont, dans de nombreux pays, vues comme des partenaires appréciés dans le cadre des plans de rétablissement et de gestion des risques liés aux catastrophes mis en place par les gouvernements nationaux. Leur connaissance des communautés qu'elles desservent ainsi que leur infrastructure leur permettent d'agir et d'intervenir efficacement, y compris dans des zones reculées où le bureau de poste représente souvent la seule présence gouvernementale.

À la suite du passage du typhon Haiyan, PHLPost (la poste des Philippines) et des partenaires ont distribué des allocations en espèces à quelque 18 000 bénéficiaires du Programme alimentaire mondial (PAM) des Nations Unies et ont versé des paiements en espèces pour environ 15 millions de PHP à plus de six millions de victimes du typhon.



OBJECTIF 2:

Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable

Assurer l'égalité d'accès aux services financiers et aux marchés (cible 2.3)

La poste facilite et fournit une infrastructure du développement rural grâce à l'inclusion financière

Une étude conjointe de la Banque mondiale et de l'UPU montre que les postes sont mieux placées que les banques pour offrir des comptes aux personnes exclues du système financier, en particulier les habitants des zones rurales et les personnes en situation économique précaire. Cela est d'autant plus important dans un contexte de développement rural, où le besoin en produits financiers adaptés et en opportunités économiques est le plus marqué. Par exemple au Burundi, en 2013, la poste a mis en œuvre un programme gouvernemental visant à faciliter la distribution d'engrais à environ 350 000 familles, contribuant ainsi à l'établissement du Burundi en tant qu'exportateur net de riz.

Le développement des zones rurales ne peut pas se faire sans une infrastructure appropriée. Dans les zones rurales et isolées de la grande majorité des pays, le réseau postal représente le plus grand réseau proposant des services financiers, de communication et de logistique ainsi que d'autres services publics et de vente. Cela a été démontré dans les exemples ci-dessus dans les domaines de l'inclusion financière, de l'accès aux technologies de l'information et de la communication (TIC) et de la facilitation du commerce dans les zones rurales et mal desservies.

Les postes aident les petits producteurs locaux à développer des marchés locaux et internationaux pour la vente et la distribution de nourriture. Déjà en 1986, la poste coréenne avait créé le système de commande postal ePOS pour des produits typiques locaux afin de relancer l'économie locale dans les communautés d'agriculteurs et de pêcheurs.



OBJECTIF 5:

Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles

Donner aux femmes les mêmes droits aux ressources économiques ainsi que l'accès aux services financiers (cible 5a)

La poste comme moteur de l'inclusion financière des femmes

En 2015, une étude conjointe d'ONU Femmes et de l'UPU a montré le caractère non discriminatoire des postes en matière de prestation de services financiers.

En moyenne, dans les pays en développement, les institutions financières postales (banques postales ou caisses d'épargne postale) ont deux fois plus de femmes dans leur clientèle que les autres institutions financières. Ce phénomène est encore plus marqué dans les zones rurales.



OBJECTIF 8:

Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous

Stimuler la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises (MPME) et faciliter leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers (cible 8.3)

Renforcer la capacité des institutions financières nationales de favoriser et généraliser l'accès de tous aux services bancaires et financiers et aux services d'assurance (cible 8.10)



OBJECTIF 9:

Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation

Accroître, en particulier dans les pays en développement, l'accès des entreprises, notamment des petites entreprises industrielles (cible 9.3)

Accroître nettement l'accès aux TIC et faire en sorte que tous les habitants des pays les moins avancés aient accès à Internet à un coût abordable (cible 9c)

L'inclusion financière postale ne concerne pas seulement les personnes exclues du secteur bancaire, mais aussi les entreprises, en particulier les petites et moyennes entreprises

Profitant d'un réseau de plus de 40000 agences qui desservent l'ensemble du territoire chinois, Postal Savings Bank of China (PSBC) a comblé les lacunes en matière d'accès au financement des paysans et des MPME dans la Chine rurale. Selon le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres, entre 2007 (lors de son lancement) et 2013, PSBC «a servi plus de 7,5 millions de bénéficiaires de services de microcrédit, en traitant plus de 13 millions de transactions pour un montant de plus de 811 milliards de CNY (plus de 130 milliards d'USD)».⁵ PSBC se positionne donc comme l'institution bancaire indispensable prête à fournir des services aux personnes qui ne sont pas jugées comme prioritaires par les banques traditionnelles.

Le secteur postal comme outil pour combler le fossé numérique

Le réseau postal constitue un levier unique d'accès à la société de l'information en faveur des populations moins bien desservies.

Au Botswana, l'accès élargi à Internet et les différents services de communication proposés dans les centres de connaissances installés dans les bureaux de poste connectés ont permis à ces bureaux d'augmenter leurs revenus de 25% en moyenne et ont fourni aux communautés locales toute une gamme de services électroniques.

Tanzania Post Corporation gère 36 cafés Internet et des centres d'informations communautaires installés dans six bureaux de poste, proposant aux communautés locales des cours de formation en ligne et d'autres services sur Internet.



OBJECTIF 10:

Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre

Favoriser l'intégration sociale et économique (cible 10.2)

D'ici à 2030, faire baisser au-dessous de 3% les coûts de transaction des envois de fonds effectués par les migrants et éliminer les couloirs de transfert de fonds dont les coûts sont supérieurs à 5% (cible 10c)

Un réseau en faveur de l'inclusion économique et sociale

Avec plus de 660000 bureaux de poste dans le monde, le réseau postal en zones rurales n'est égalé par aucun autre réseau en matière d'accès à l'inclusion économique et sociale.

Le bureau de poste, le prestataire de transferts de fonds le moins cher du monde

Selon la Banque mondiale, les bureaux de poste sont les fournisseurs de services de transferts de fonds les moins chers du monde. Les postes ont déjà atteint l'objectif «5x5», avec un coût moyen d'environ 5%. Rien qu'en Afrique subsaharienne, si tous les transferts de fonds passaient par les postes à ce coût, les migrants et leurs familles pourraient économiser jusqu'à 3,2 milliards d'USD par an.

⁵ M. Zhang et Z. Liu, Postal Savings Bank of China: Inclusive Finance in Rural China, CGAP, 2014.



OBJECTIF 11:

Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables

Environ un quart de la population urbaine mondiale vit dans des bidonvilles (UN-Habitat 2013). L'absence d'infrastructure d'adressage peut renforcer les inégalités et saper la croissance économique. Les postes contribuent à la fourniture d'adresses à toutes les populations. Grâce à son initiative «Une adresse pour chacun – Un message pour le monde», l'UPU adopte une approche pluripartite pour soutenir les postes des pays en développement et des pays les moins avancés dans la mise en place de systèmes d'adressage en faveur des populations non géolocalisées. Des systèmes d'adressage et de codes postaux de qualité font partie intégrante de l'infrastructure nationale et du développement socioéconomique d'un pays. Ils facilitent les échanges commerciaux et contribuent de ce fait à la croissance économique du pays.



OBJECTIF 12:

Etablir des modes de consommation et de production durables

Encourager les entreprises, en particulier les grandes et les transnationales, à adopter des pratiques viables et à intégrer dans les rapports qu'elles établissent des informations sur la viabilité (cible 12.6)

Les postes sont parmi les principaux acteurs de la chaîne logistique au niveau du transport local, national et international. De plus en plus d'opérateurs désignés calculent et publient leur empreinte carbone. Dans les pays en développement et les pays les moins avancés, les postes peuvent s'appuyer sur OSCAR de l'UPU, un outil de gestion de l'empreinte carbone spécialement conçu pour le secteur postal.



OBJECTIF 13:

Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions

Renforcer, dans tous les pays, la résilience et les capacités d'adaptation face aux aléas climatiques et aux catastrophes naturelles liées au climat (cible 13.1)

Incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationales (cible 13.2)

En devenant plus résilientes, les postes peuvent jouer un rôle plus efficace dans la gestion des risques liés aux catastrophes naturelles et renforcer la capacité de résistance des communautés locales. De plus en plus de postes mettent en place des programmes de gestion des risques et de résilience aux catastrophes pour mieux s'y préparer et répondre ainsi aux besoins de tous les habitants.

Réduire les impacts des activités postales sur l'environnement constitue un enjeu important pour un nombre croissant de postes pas seulement dans les pays industrialisés, mais aussi dans les pays en développement et les pays les moins avancés. De nombreuses postes élaborent des stratégies de développement de produits à faibles émissions de carbone et de recours aux énergies renouvelables pour leur flotte de véhicules et leurs bâtiments.



OBJECTIF 16:

Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous

En tant qu'institutions publiques dans de nombreux pays, les postes fournissent des services administratifs et représentent les vecteurs des politiques gouvernementales. Par exemple, les postes contribuent à l'organisation d'élections, la remise de papiers d'identité et de documents officiels et assurent l'accès public aux informations via la distribution de la presse écrite. Au Liban, par exemple, la poste, qui opère dans plus de 90 bureaux de poste dans le pays, a conclu des partenariats avec plusieurs institutions publiques et privées pour fournir des services en leur nom. Les citoyens peuvent ainsi renouveler leur passeport, payer leurs impôts, faire certifier leurs documents officiels et demander des permis de travail dans tous les bureaux de poste. Plus de 120 services différents peuvent être proposés par les employés postaux, qui effectuent des millions d'opérations chaque année.



OBJECTIF 17:

Renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser

Accroître nettement les exportations des pays en développement, en particulier en vue de doubler la part des pays les moins avancés dans les exportations mondiales d'ici à 2020 (cible 17.11)

Les postes comme levier du commerce

Les postes jouent un rôle accru en matière de facilitation du commerce, notamment dans le cadre du commerce électronique. La mise en œuvre de programmes de facilitation du commerce par les postes a eu un impact non négligeable sur l'évolution des exportations, notamment des petites et moyennes entreprises (PME) dans les zones rurales des pays en développement. C'est notamment le cas en Amérique latine, où les programmes de facilitation du commerce mis en place par les postes, en coopération avec les autorités nationales compétentes, ont été une réussite. En Equateur, où un programme semblable a été mis en place par la poste, la valeur et le volume des exportations des PME qui ont eu recours à ce dispositif ont plus que triplé après deux années de mise en service.

Priorités régionales

Analyse de la situation à la fin de 2016

Actions menées par l'Union postale universelle en Afrique subsaharienne durant le cycle 2013–2016

Les priorités d'intervention pour la région Afrique subsaharienne pour le cycle 2013–2016 ont été définies en 2012 à l'issue d'un processus de concertation mené avec les partenaires régionaux (Pays-membres, Unions restreintes, partenaires). Ce processus a donné lieu à l'élaboration d'une matrice régionale calquée sur les buts et les programmes de la stratégie de l'UPU au niveau mondial. Les deux principales priorités identifiées ont été les suivantes:

- Amélioration de la qualité de service et développement de la chaîne logistique.
- Développement des services financiers et du commerce électronique.

Pour traduire ces priorités en actions concrètes, des projets ont été formulés aux niveaux régional et national. Les activités ont été menées en coordination étroite avec l'Union panafricaine des postes (UPAP), agence spécialisée de l'Union africaine, et ont permis de couvrir les domaines suivants.

Amélioration de la qualité de service et développement de la chaîne logistique

Les actions menées dans ce domaine visaient à développer les compétences des opérateurs désignés dans le domaine de la gestion opérationnelle, avec pour objectif de mieux répondre aux besoins des clients. Ces actions ont pris la forme d'ateliers de formation groupés, selon une approche visant à développer les capacités d'une équipe par pays chargée de mettre en œuvre un plan d'action au niveau national. Cette opération a concerné les 45 pays de la zone subsaharienne de la région Afrique. Quatorze ateliers de formation ont été organisés au profit de 500 cadres et chefs de projet nationaux.

Par ailleurs, et comme actions complémentaires visant à atteindre les objectifs fixés dans ce domaine, 26 pays moins avancés ont bénéficié de projets d'assistance technique au niveau national. Ces projets consistaient à fournir des équipements postaux pour soutenir les systèmes de traitement et de transport du courrier selon les besoins des pays, mais également à apporter de l'assistance technique et à organiser des sessions de formation spécifiques sur place pour assurer un plus grand impact.

L'ensemble des actions menées a permis à 18 opérateurs désignés d'être certifiés dans le domaine de la qualité, se conformant ainsi aux normes internationales.

Electrification et connectivité des bureaux de poste en Afrique

En partenariat avec l'UPAP, l'Union africaine et autres acteurs régionaux du secteur postal, l'UPU a commandé une étude pour mesurer le niveau actuel des infrastructures et évaluer les besoins du secteur postal en Afrique. L'étude a mis en évidence la contribution potentielle des réseaux postaux au développement socioéconomique et a formulé une série de recommandations techniques permettant de dimensionner une architecture informatique pour les postes reposant sur des énergies renouvelables et à faible impact carbone. Un projet pilote a été préparé pour 13 pays: Afrique du Sud, Burkina Faso, Burundi, Ghana, Guinée, Kenya, Madagascar, Malawi, Nigéria, Ouganda, Soudan du Sud, Tanzanie (Rép. unie) et Tchad. Une étude de faisabilité du projet détaillant ses différentes composantes et posant les bases nécessaires à sa mise en œuvre a également été produite.

Dans ce contexte, une conférence de bailleurs de fonds organisée par l'Union africaine, en partenariat avec l'UPU et l'UPAP, a eu lieu le 3 septembre 2015 à Addis-Abeba (Ethiopie). Cette conférence ministérielle a adopté une résolution en faveur du développement du réseau postal pour favoriser le développement socioéconomique, notamment des zones rurales et éloignées du continent. Elle a aussi permis de souligner la pertinence du projet puisque les Gouvernements de Madagascar, du Malawi, de l'Ouganda et de la Tanzanie (Rép. unie) se sont engagés à mobiliser les ressources nécessaires sur le plan domestique pour mettre en œuvre leur projet pilote.



Développement des services financiers

Durant la période 2013–2016, l'UPU a mis en œuvre une large palette d'activités dans le domaine des services financiers. Tout d'abord, de nombreuses actions ont été menées au niveau de l'ensemble de la région Afrique subsaharienne visant à moderniser les services de transfert d'argent des postes. En particulier, des audits ont été menés auprès des postes de 11 pays dans le but de sécuriser leurs processus et d'assurer un service fiable et sécurisé aux clients. Des ateliers de formation et d'autres activités de développement des capacités visant à améliorer la qualité de service ont également été menés. Au total, environ 300 responsables de 20 pays ont été formés.

Par ailleurs, plusieurs projets régionaux ont été développés et mis en œuvre, en collaboration avec d'autres organisations:

- En partenariat avec PlaNet Finance et quatre postes africaines, l'UPU a lancé en 2013 l'initiative postale d'amélioration des transferts d'argent des migrants en Afrique. Ce projet, financé par l'Union européenne, a permis aux postes du Burkina Faso, du Cameroun, de la Côte d'Ivoire (Rép.) et du Mali de bénéficier d'audits de qualité, d'améliorer leur procédures, de déployer de nouvelles technologies mobiles pour les envois d'argent, ou encore de lier leurs services de transfert d'argent à d'autres produits financiers comme l'assurance ou l'épargne. Plusieurs dizaines de milliers de personnes dans les quatre pays ont bénéficié de ce projet, qui a permis à ces postes de réduire sensiblement les délais de paiement et d'améliorer leur qualité de service. En outre, quatre modules de formation en éducation financière ont été développés et diffusés en partenariat avec des associations de migrants et les postes partenaires, permettant à plusieurs milliers de familles de mieux gérer leur budget, d'apprendre à épargner, ou encore de mieux comprendre les différents produits financiers auxquels ils ont accès.
- En partenariat avec le FIDA, la Banque mondiale, le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) et l'Institut mondial des Caisses d'épargne (IMCE), l'UPU a mené de 2013 à 2016 un vaste projet visant à utiliser les réseaux des postes africaines pour améliorer l'accès des migrants et des populations rurales à toute une palette de services financiers, notamment des services de transfert d'argent abordables et sécurisés. Dans le cadre de ce projet, financé à hauteur de plus de 4 millions d'EUR par l'Union européenne, l'UPU a fourni de l'assistance technique aux postes du Bénin, du Ghana, de Madagascar et

du Sénégal. Cela a permis à ces postes d'auditer, d'actualiser et de formaliser leurs processus opérationnels, d'améliorer la sécurité de leurs opérations et de fournir une meilleure qualité de service à leurs clients. Par ailleurs, d'importants investissements ont été réalisés dans l'infrastructure de ces quatre postes, avec notamment la construction ou rénovation de deux bureaux de poste modèles dans chaque pays (un en zone rurale et un en zone urbaine à chaque fois).

- En septembre 2015, l'UPU a lancé un projet avec l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) et la poste du Burundi visant à utiliser le réseau postal pour contribuer au développement socioéconomique de la population rurale et de la diaspora burundaise. Ce projet, qui bénéficie du soutien de la Belgique et de la Turquie, vise à apporter des solutions concrètes aux migrants et à leurs familles. La première phase du projet visait à réduire les coûts des transferts d'argent depuis et vers le Burundi. Dans ce cadre, une infrastructure informatique a été mise en place dans l'ensemble des 142 bureaux de poste du Burundi. En utilisant des équipements mobiles et des technologies basées sur les services en nuage, la poste du Burundi peut désormais offrir des services de transfert instantanés à bas prix. Sur la base de partenariats public-privé qui seront développés à partir de 2017, l'infrastructure postale sera également accessible à différentes sociétés de transfert d'argent, ce qui permettra d'augmenter la concurrence sur ce marché et d'avoir un impact sur la réduction des coûts.

Analyse de la situation actuelle du secteur postal en Afrique

Dans le contexte de l'UPU, la région de l'Afrique subsaharienne comprend 45 pays. D'après les données de la Banque mondiale, l'Afrique subsaharienne comptait 973 millions d'habitants en 2014 et enregistrait une croissance démographique de l'ordre de 2,7% par an en moyenne. Cette région est parmi les régions enregistrant les plus fortes croissances dans le monde, mais elle fait face à de nombreux défis du fait de faiblesses dans l'économie mondiale et de risques propres à la région, comme la chute des prix des matières premières essentielles telles que le pétrole, le gaz et les minéraux. La croissance économique a ralenti, passant de 4,5% en 2014 à 3% en 2015. Cette tendance s'est poursuivie en 2016. Cependant, une analyse de la Banque mondiale⁶ réalisée en 2016 prévoit une timide hausse des prix des matières premières en 2017 et en 2018, ce qui est de bon augure pour la croissance économique de la région.

⁶ www.banquemondiale.org/fr/region/afr/overview

Technologies de l'information et de la communication

Le rôle des TIC dans le développement postal est vital. D'après les statistiques 2014 de l'Union internationale des télécommunications, l'Afrique est l'une des régions à la croissance la plus forte en termes de taux de pénétration d'Internet, avec un taux de croissance de 16,5% du nombre d'utilisateurs d'Internet entre 2013 et 2014 (plus de deux fois plus élevé que le taux de croissance moyen mondial de 7,85%). Un certain nombre d'opérateurs désignés en Afrique ont déployé des efforts pour mettre en place une infrastructure informatique dans leurs bureaux de poste en automatisant les opérations de guichet et en introduisant de nouveaux produits et services innovants. Les opérateurs désignés africains proposent une grande variété de nouveaux produits et services informatiques, comme le transfert d'argent, le suivi et la localisation des envois postaux, le paiement de factures, la vente en ligne de timbres-poste, le versement des retraites ou le courrier hybride.

Régulation et réforme postales

La régulation postale est un phénomène relativement nouveau en Afrique, et divers modèles organisationnels ont été employés pour établir le cadre institutionnel pour l'organe de régulation supervisant le secteur postal. Plusieurs pays d'Afrique ont adopté le modèle de régulation plurisectoriel du secteur des télécommunications avec un département postal distinct. La régulation du secteur postal est bénéfique à la fois pour

les clients postaux et pour les opérateurs du marché, car elle établit un marché mieux organisé. Les utilisateurs des produits et des services postaux tirent profit de la concurrence accrue sur le marché, ce qui en retour entraîne une baisse des prix et une amélioration de la prestation des services. Les clients postaux tirent également profit des diverses mesures de protection des consommateurs introduites dans le contexte du cadre réglementaire pour le secteur postal dans la plupart des pays d'Afrique. La régulation postale facilite aussi la création de règles du jeu équitables sur le marché, dans l'optique de promouvoir une concurrence loyale entre les acteurs du marché.

Beaucoup de pays africains ont entrepris ou entreprennent d'importantes réformes du secteur postal. Ces réformes ont largement porté sur l'établissement d'un cadre politique favorable pour le secteur postal, sur l'examen des cadres législatifs et réglementaires, sur la modernisation des opérateurs postaux publics ainsi que sur la diversification et la modernisation des produits et services offerts dans le secteur postal.

Infrastructure postale

En 2014, l'Afrique comptait au total 13 213 bureaux de poste. Selon une étude de l'UPU⁷ sur les infrastructures postales en Afrique subsaharienne, 82% des bureaux de poste sont situés en dehors des trois plus grandes villes de chaque pays de la région, dans les zones rurales et périurbaines, où 80% de la population est établie. Le vaste réseau postal dans les zones rurales et dans



⁷ J. Ansón et J. Toledano, «Economie postale dans les pays en développement – Les postes, infrastructure du XXIe siècle?», 2008.

les autres zones marginalisées offre une importante infrastructure qui peut être utilisée pour fournir aux populations dans différents endroits de chaque pays des points d'accès à une large gamme de produits et services, comme les services financiers – notamment l'épargne et le transfert d'argent, les services de communication, les services logistiques et les services administratifs. Le réseau postal constitue une infrastructure pouvant aider à combler le fossé numérique, en particulier dans les zones rurales, par la prestation de divers services informatiques. L'établissement de centres d'information communautaires dans le réseau postal offre des installations permettant aux communautés rurales d'accéder à Internet et à d'autres services commerciaux, services d'information sur le marché et services administratifs (p. ex. prestations sociales). La fourniture de produits et de services par le biais du réseau postal étendu contribue à atteindre les objectifs de développement socio-économique nationaux en matière de développement rural et de réduction de la pauvreté.

Services financiers postaux et inclusion financière

Inclusion financière

D'après la base de données Global Findex, de la Banque mondiale, en 2014, 34% des adultes en Afrique subsaharienne disposaient d'un compte bancaire, contre 24% en 2011. En matière de comptes d'argent mobile, l'Afrique subsaharienne est en tête, avec 12% des adultes disposant d'un tel compte, contre seulement 2% des adultes au niveau mondial. La forte présence des réseaux postaux dans les zones rurales de la plupart des pays africains offre aux bureaux de poste un avantage comparatif par rapport aux autres institutions financières pour pénétrer le marché non bancarisé.

Les réseaux postaux étendus des pays d'Afrique constituent des infrastructures qui peuvent être employées pour améliorer l'inclusion financière par 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. D'après Global Findex, en 2014, 43% de la population rurale mondiale était non bancarisée. C'est là que le réseau postal peut jouer un rôle important, de par sa large présence dans les zones rurales, ce qui permet de promouvoir l'intégration des individus dans le système financier formel. Une étude menée en 2013 par l'UPU et par la Banque mondiale a montré que la taille du réseau postal est positivement associée au nombre d'adultes ayant un compte postal.

Beaucoup de pays africains ont enregistré ces dernières années une croissance rapide des services d'argent

mobile, ce qui a eu une incidence positive sur les efforts déployés pour améliorer l'inclusion financière dans la plupart de ces pays. Les postes africaines ont adopté différentes approches en matière d'offre de services financiers numériques. Ainsi, Postal Corporation of Kenya et Zimpost (Zimbabwe) ont conclu un partenariat avec Safaricom et Econet Wireless, respectivement, pour devenir des agents des solutions de paiement M-Pesa et Ecocash développées par ces opérateurs. La poste sénégalaise est allée encore plus loin et a lancé PosteCash, son propre système bancaire mobile, en partenariat avec FinTech Numherit. Ces deux institutions se sont largement engagées dans le développement d'un écosystème complet permettant aux utilisateurs du service de transférer de l'argent, de percevoir des versements de l'Etat, de faire des achats en ligne ou de payer dans un nombre croissant de boutiques au Sénégal. Plus de 200 000 clients se sont inscrits durant les quatre premiers mois d'exploitation en 2015.

Les bureaux de poste jouent un rôle particulièrement important dans les stratégies d'inclusion financière nationales du fait de l'ampleur relative des réseaux postaux africains, notamment dans les zones rurales, où les bureaux de poste sont très souvent les points d'accès les plus proches pour réceptionner les transferts d'argent. Le large réseau postal de la plupart des pays d'Afrique signifie que les postes ont la capacité d'offrir une vaste gamme de services financiers abordables et de devenir un «supermarché» pour les transferts de fonds, pour l'inclusion financière et pour d'autres services électroniques.

Transferts d'argent internationaux

Les envois de fonds depuis 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. D'après la Banque mondiale, les bureaux de poste sont les prestataires de services de transferts de fonds les moins onéreux, avec un coût moyen de 5 à 6%, contre 8,5% en moyenne dans le monde. Les transferts de fonds depuis la diaspora génèrent les ressources qui font le plus défaut pour répondre aux besoins de base de la population: nourriture, frais de scolarité, dépenses de santé, etc. Ils contribuent à la réduction de la pauvreté et à l'émancipation économique de la population, particulièrement dans les zones rurales, et ils jouent un rôle significatif dans le développement socio-économique national.

Microentreprises et petites et moyennes entreprises et commerce électronique

Le secteur postal est bien positionné pour faciliter l'évolution du marché par le biais du commerce

électro-nique grâce à son réseau tridimensionnel de services physiques, financiers et électroniques.

Le commerce électronique est maintenant une activité courante dans les pays industrialisés. Ce n'est toutefois pas le cas dans beaucoup de pays en développement. Ainsi, la part actuelle du segment particuliers à entreprises du commerce électronique en Afrique est inférieure à 2%. Mais il existe sur ce continent un fort potentiel. D'ici à 2018, le marché du commerce électronique africain devrait exploser et représenter 50 milliards d'USD, contre seulement 8 milliards d'USD en 2013.

Les postes comptent parmi les plus grands fournisseurs de services de distribution au monde et peuvent donc jouer un rôle majeur dans la livraison des marchandises issues du commerce électronique en offrant à leurs clients des services postaux internationaux simples, fiables et abordables.

Stratégie d'intervention pour le cycle 2017–2020 pour l'Afrique

Sur la base des résultats des activités mises en œuvre durant le cycle 2013–2016 ainsi que de l'analyse de la situation de la région telle que présentée précédemment et en tenant compte de la déclaration de la Conférence stratégique régionale de 2015, organisée par l'UPU et l'UPAP, qui a défini les priorités de la région pour le cycle 2017–2020, la stratégie d'intervention pour la région comprend les projets présentés ci-dessous.

Projet d'amélioration de l'efficacité de l'exploitation et de développement du commerce électronique

But du projet

Le projet s'inscrit dans le cadre de l'objectif stratégique de l'UPU d'aider les opérateurs désignés à devenir des acteurs clés en matière de commerce électronique. Pour relever les défis du commerce électronique, l'UPU doit adopter une approche globale et intégrée axée sur le marché et le client. Au cours du cycle 2017–2020, le principal objectif de l'UPU est d'assurer «l'état de préparation opérationnel» des postes en faveur d'un commerce électronique transfrontalier sans entrave. Le but final est de veiller à ce que les commerçants en ligne disposent de l'infrastructure de distribution adaptée pour développer leurs activités.

Le projet vise à surmonter les obstacles qui empêchent les consommateurs d'effectuer des transactions transfrontalières en ligne, à aider les opérateurs désignés

à moderniser les processus opérationnels et à utiliser tous les outils informatiques normalisés et les dispositifs de bout en bout pour mettre en œuvre les solutions opérationnelles répondant aux exigences du commerce électronique. Les opérateurs désignés contribueront à la croissance continue du commerce électronique en améliorant la performance et la fiabilité de bout en bout, en permettant aux clients de suivre le parcours des envois en visualisant les échanges de messages EDI et en créant des solutions axées sur les besoins des clients (options de distribution, saisie de données à la source, solutions de retour, services simplifiés à la clientèle, etc.).

Objet

Grâce au projet, les postes pourront répondre aux besoins des clients et des commerçants en ligne en organisant une série de formations, en modernisant les processus et en utilisant des technologies de pointe. Par exemple, les outils de suivi permettront à la fois aux clients et aux commerçants en ligne de suivre leurs envois en temps réel. Les outils de suivi amélioreront également le transit douanier, par exemple en se conformant aux normes de sécurité internationales. D'autres outils permettront aux clients de choisir les lieux de livraison et, dans certains cas, les heures de distribution, leur donnant ainsi la flexibilité attendue actuellement. Enfin, des processus seront élaborés pour faciliter le retour sans faille des marchandises.

Il faudrait surtout intégrer les différents maillons de la chaîne logistique (entreprises de transport, compagnies aériennes, douanes, autorités en charge de la sécurité, opérateurs désignés, commerçants en ligne) aux processus de bout en bout et aux outils informatiques afin de renforcer au maximum l'efficacité opérationnelle du commerce électronique transfrontalier.

Comment

Le projet sera mis en œuvre par l'UPU et les opérateurs désignés, en coordination avec les compagnies aériennes, les agents de traitement au sol, les douanes et d'autres partenaires dans le cadre d'ateliers, de formations, d'études sur site, d'audits organisationnels et d'activités de jumelage. Il fera partie d'un plan d'activités global quadriennal.

D'après le Rapport 2015 sur l'économie de l'information de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, des améliorations rapides ont été constatées en matière de commerce électronique en Afrique. Cependant, il existe toujours des obstacles dans certains domaines tels que le transport et la logistique, ainsi que des difficultés liées à l'inadéquation du cadre juridique et au pouvoir d'achat limité. Par ailleurs, les réseaux des télécommunications se développent,

le nombre de possesseurs de smartphones augmente et des solutions innovantes apparaissent, notamment en matière de paiement électronique.

Contribuer à l'inclusion financière des populations via les réseaux postaux

En Afrique subsaharienne, d'après la Banque mondiale⁸, seuls 34% des adultes sont bancarisés. Cependant, 92% des postes de la région fournissent des services financiers et le réseau postal est plus large que celui des banques, en particulier dans les zones rurales. C'est ainsi que de nombreuses postes de la région sont déjà des acteurs clés de l'inclusion financière. En Namibie, par exemple, 39% de la population adulte a un compte à la poste. Au Bénin, où le taux d'inclusion financière n'est que de 16,6%, près de 10% des adultes ont un compte à la poste.

Transferts d'argent postaux

Dans ce cadre, durant le cycle 2017–2020, l'UPU va mener une série d'actions pour renforcer la contribution des postes à l'inclusion financière dans la région. Depuis le début des années 2000, l'UPU développe et met à disposition des postes un outil de transfert d'argent, International Financial System (IFS). En ligne avec la cible 10c des Objectifs de développement durable, qui vise à réduire le coût moyen des transferts des migrants

en-dessous de 3% d'ici à 2030, l'UPU aide ainsi les postes à fournir à leurs clients des services abordables et sécurisés. Plus de 80 postes utilisent déjà cet outil, qui a été modernisé depuis 2013 pour être disponible sur des appareils mobiles et qui peut être géré à distance, dans une infrastructure en nuage, pour les postes ne disposant pas de capacités techniques suffisantes.

Pour la période 2017–2020, l'UPU va continuer à développer ce réseau par le biais des actions suivantes:

- Augmentation du nombre d'utilisateurs d'IFS.
- Mise en œuvre d'audits sur le terrain pour améliorer la qualité de service et la sécurité.
- Déploiement de solutions mobiles dans les pays qui n'en sont pas encore dotés.
- Mise en place de solutions de paiement à distance pour le commerce électronique à destination des clients non bancarisés.

Digitalisation des services financiers

Au-delà des actions dans le domaine des transferts, l'UPU a également mis en place un fonds d'assistance technique visant à aider les postes à digitaliser leurs services financiers. Au moins 20 postes bénéficieront de ce programme durant la période 2017–2020, avec comme objectif de s'assurer que les services financiers offerts par les postes (transferts, mais également paiements de factures, paiements du gouvernement,



⁸ Demircug-Kunt, Klapper, Singer & Van Oudheusden, «The Global Findex Database 2014: Measuring Financial Inclusion around the World», Policy Research Working Paper 7255, Banque mondiale, 2015.

services d'épargne, assurances, etc.) puissent l'être sous une forme digitale. Une assistance pourra être fournie dans des domaines variés:

- Définition d'une stratégie de digitalisation.
- Mise en place des outils technologiques.
- Développement de l'écosystème digital.
- Etc.

Stratégie de mise en œuvre en matière de réforme du secteur postal 2017–2020

L'un des objectifs de l'UPU, inscrit dans le préambule de sa Constitution, est de permettre à tous les habitants de la planète d'accéder à des services de communication. Pour cela, l'UPU apporte une assistance technique à ses Pays-membres visant à assurer le bon fonctionnement de leur secteur postal. Ainsi, l'UPU a mis au point une approche visant à accompagner les gouvernements dans la restructuration de leur secteur postal en suivant une méthodologie cohérente basée sur des analyses nationales et sur les réalités propres à chaque pays.

La responsabilité de l'exécution de la réforme du secteur postal relève directement des pays et les décisions en la matière sont prises au niveau national. Dans ce contexte, pour le cycle 2017–2020, le rôle de l'UPU dans ce domaine se concentrera sur l'accompagnement des pays ayant lancé un processus de transformation en facilitant la mise à disposition d'outils méthodologiques et en mettant à disposition des experts spécialisés.

L'UPU renforcera le dialogue avec les gouvernements en insistant sur le nouveau rôle que le secteur postal joue pour la société et l'économie nationale des pays en développement ainsi que la nécessité de mettre en place un processus de réforme structuré.

Lors du cycle 2017–2020, l'action de l'UPU dans ce domaine sera menée selon les principes ci-après:

- Mise à la disposition des pays bénéficiaires des outils méthodologiques liés aux différents domaines de la réforme du secteur postal.
- Mise en place d'une approche d'intégration avec la politique de mobilisation des ressources aux niveaux national et régional.
- Diffusion des bonnes pratiques en tant que plateforme d'échange d'expériences en matière de transformation du secteur postal pour les Pays-membres de l'UPU.
- Renforcement des capacités aux niveaux national et régional.

Contribuer à la transformation numérique des réseaux postaux

Population connectée: en moyenne, huit personnes sur 10 du monde en développement possèdent un téléphone mobile, et ce nombre augmente régulièrement. Même dans le cinquième inférieur de la population, près de 70% détiennent un téléphone mobile. Toutefois, la pénétration d'Internet est considérablement à la traîne: seuls 31% de la population des pays en développement y avaient accès en 2015, contre 80% dans les pays à revenu élevé.

Entreprises connectées: l'adoption d'Internet s'est accrue dans tous les pays des groupes de revenus tous secteurs confondus. Près de neuf entreprises sur 10 dans les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques à revenu élevé disposaient d'une connexion à Internet à large bande en 2014, contre sept sur 10 dans les pays à revenu moyen et quatre sur 10 dans les pays à revenu faible. Mais les taux de pénétration des technologies du type serveurs sécurisés, réseau d'entreprise et commerce électronique sont nettement inférieurs dans la plupart des pays en développement.

Gouvernements connectés: les gouvernements adoptent de plus en plus le numérique, et la part des emplois administratifs dans les pays en développement utilisant les technologies de l'information et de la communication (TIC) est comparativement supérieure à celle du secteur privé. Toutefois, selon l'enquête des Nations Unies de 2016 sur l'administration en ligne⁹, seuls 60 pays disposent de services en ligne pour enregistrer une activité commerciale et 20 disposent de plates-formes d'identification numérique polyvalentes.

Les TIC sont le pilier de la croissance économique durable. Selon le rapport 2016 du forum économique mondial sur la transformation numérique des entreprises¹⁰, l'avenir des pays, des entreprises et des personnes dépendra plus que jamais de leur adoption des technologies numériques.

En 2012, l'UPU a lancé le projet .POST, visant à définir le rôle des postes dans l'économie numérique et à offrir aux pays en développement une plate-forme d'accès à des services sécurisés en nuage. A la fin de 2016, 25 pays utilisaient déjà .POST pour offrir des services Internet sécurisés. Grâce à la fourniture de services

⁹ United Nations E-Government Survey (<https://publicadministration.un.org/fr/Research/UN-e-Government-Surveys>).

¹⁰ <http://reports.weforum.org/digital-transformation-of-industries/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/wef-digital-transformation-of-in->

numériques, les postes jouent un grand rôle dans l'interconnexion des personnes, des entreprises et des gouvernements. En outre, les postes contribuent largement à la réalisation de la cible 16.9 des Objectifs de développement durable des Nations Unies, qui vise à fournir une identité numérique à tout le monde.

Services postaux numériques

Dans ce contexte, durant le cycle 2017–2020, l'UPU se propose de mener une série d'activités visant à renforcer la contribution des postes à l'inclusion numérique.

Réseaux postaux numériques

- Aider les pays à définir une stratégie Internet nationale efficace intégrant les postes.
- Augmenter le nombre de pays utilisant .POST.
- Créer un écosystème numérique pour les services postaux destinés aux consommateurs et aux entreprises.

Plates-formes de commerce électronique

- Définir des stratégies de commerce électronique nationales efficaces mettant à profit les capacités des postes.
- Mettre en place des plates-formes de commerce électronique dans les pays où de telles solutions n'existent pas encore.

Services d'administration en ligne

- Définir des stratégies nationales d'administration en ligne efficaces mettant à profit les capacités des postes.
- Définir des stratégies de passage au numérique efficaces.
- Mettre en œuvre les outils technologiques.

Créer des réseaux postaux résilients

D'après la troisième Conférence mondiale des Nations Unies sur la réduction des risques de catastrophe, tenue en mars 2015, plus de 1,5 milliard de personnes ont été touchées par des catastrophes naturelles, d'une manière ou d'une autre, entre 2005 et 2014, et les pertes économiques totales se sont élevées à plus de 1,3 billion d'USD.

Le secteur postal aussi a été durement touché par les catastrophes naturelles, qui ont causé destructions et interruptions de service; toutefois, certains exemples ont permis de démontrer que les postes peuvent être un acteur de premier plan en matière de réaction aux catastrophes, par exemple en servant d'infrastructure logistique et de point de distribution des fournitures de secours et des transferts d'argent dans les zones touchées ainsi qu'en offrant un moyen de communication de base quand tous les autres systèmes sont hors d'état.

Sur la base des réalisations des activités de gestion des risques liés aux catastrophes durant le cycle de Doha, et étant donné l'importance d'avoir des réseaux postaux résilients aux catastrophes naturelles et les avantages qui découlent pour les Pays-membres de l'amélioration du rôle des opérateurs désignés dans les situations avant et après les catastrophes, l'UPU mènera des activités spécifiques d'assistance technique et de renforcement des capacités, notamment:

- apporter en particulier un soutien aux opérateurs désignés des pays en développement et des pays les moins avancés sous la forme de modules de formation spécialisés et de projets d'assistance technique; ces projets s'appuieront sur une méthodologie spécifique visant à apporter le meilleur niveau d'assistance aux opérateurs désignés et aux autorités compétentes pour la mise en œuvre ou l'amélioration des politiques de gestion des risques liés aux catastrophes et la planification de la continuité des opérations;
- mettre en œuvre un processus de certification spécifique qui permettra aux opérateurs désignés d'améliorer leurs stratégies de gestion des risques liés aux catastrophes naturelles et d'étalonner leur mise en œuvre par rapport au Guide de gestion des risques liés aux catastrophes de l'UPU;
- diffuser, au niveau national, le Guide de gestion des risques liés aux catastrophes de l'UPU, qui est un guide pratique décrivant toutes les étapes à suivre par les opérateurs désignés pour mettre en œuvre une stratégie de gestion des risques liés aux catastrophes à tous les niveaux de l'organisation postale;
- partager les pratiques exemplaires entre les postes sur des plates-formes de communication et lors d'ateliers et de séminaires régionaux.



Un espace Internet de confiance
géré par l'UPU

A large graphic on a light blue background depicting a network of interconnected nodes and lines. The nodes are various icons: a group of people, a padlock, a credit card, an envelope, a smartphone, a music note, a speech bubble, a globe, a cloud, and an '@' symbol. A central red circle is connected to several other nodes. A dark blue rectangular box is overlaid on the right side of the graphic, containing the text "信息.post" in large blue characters, followed by "Le réseau postal de la prochaine génération" and the URL "www.info.post". Below this box is a white sticky note with the text ".POST accepte l'enregistrement de NDI".

信息.post

Le réseau postal
de la prochaine
génération

www.info.post

.POST accepte
l'enregistrement
de NDI



www.upu.int

Lien avec l'agenda régional de développement

Les priorités de l'UPU en matière de coopération au développement pour le cycle 2017-2020 avaient été identifiées par les pays africains durant la Conférence stratégique africaine tenue en juin 2015 à Khartoum (Soudan) et qui avait été coorganisée par l'UPAP et l'UPU. Voici les principaux acteurs qui avaient participé à l'événement: Commission de l'Union africaine (CUA), Conférence des postes et télécommunications de l'Afrique centrale (COPTAC), Association des opérateurs postaux d'Afrique australe (AOPAA), Conférence des postes des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CPEAO), Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA), Organisation des communications de l'Afrique de l'Est (EACO), Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC).

Les priorités et les projets de l'Afrique doivent refléter ses préoccupations et être alignés sur les priorités des principaux acteurs régionaux, en particulier l'Union africaine et son Agenda 2063 – L'Afrique que nous voulons dans le futur. Les priorités ci-dessous de l'UPU s'appuient sur les piliers fondamentaux que sont l'innovation, l'intégration et l'inclusion et sont en phase avec les priorités régionales.

Amélioration de l'efficacité de l'exploitation et développement du commerce électronique

Ce projet clé de l'UPU pour la période 2017–2020 s'aligne sur l'Aspiration 2.26 de l'Agenda 2063, qui précise notamment que l'Afrique devra avoir mis en place une infrastructure de classe internationale qui, accompagnée de la facilitation des échanges, verra l'expansion rapide du commerce intra-africain, qui passera de moins de 12% en 2013 à près de 50% en 2045, tandis que la part de l'Afrique dans le commerce mondial passera de 2 à 12%. Le programme de commerce électronique de l'UPU proposé verra le secteur postal contribuer aux aspirations de l'Agenda 2063, ce qui facilitera le commerce intra-africain et international. L'adressage, qui représente une infrastructure importante pour le commerce électronique, représente à la fois un défi et une opportunité pour l'Afrique. Il a reçu le soutien des Ministres en charge des TIC des Etats membres de l'Union africaine, qui ont exhorté ces Etats à intégrer les systèmes d'adressage et de codes postaux dans leurs plans de développement national (résolution ministérielle adoptée à Addis-Abeba en 2015).

Développement des services financiers postaux

Ce programme s'aligne sur l'Aspiration 1.10 de l'Agenda 2063, à savoir la transformation de l'Afrique pour en faire «un continent de prospérité partagée qui dispose des moyens et des ressources nécessaires pour piloter son propre développement» et où «les populations ont accès à des logements abordables et décents, notamment au financement du logement ainsi qu'à tous les services de base essentiels comme l'eau, l'assainissement, l'énergie, les transports publics et les TIC». L'appel à l'action 72 (o) de l'Agenda 2063 souligne le besoin de renforcer la mobilisation des ressources internes, renforcer les marchés de capitaux et les institutions financières du continent et renverser les flux illicites de capitaux du continent afin de réduire la dépendance vis-à-vis de l'aide, d'éliminer toutes les formes de flux illicites et de doubler la contribution des marchés africains de capitaux dans le financement du développement. Les services financiers postaux ont reçu le soutien des Ministres des finances des Etats membres de l'Union africaine (résolution prise à Abuja (Nigéria) en 2014). Ceux-ci ont réaffirmé que l'amélioration de l'inclusion financière contribue à la réduction de la pauvreté, conformément à l'Agenda 2063 de l'Union africaine, et ils ont souligné le rôle des réseaux postaux dans cette optique, notamment vis-à-vis des communautés rurales pauvres mal desservies. Dans la même veine, entre autres résolutions, les Ministres en charge des TIC des Etats membres de l'Union africaine ont soutenu le plan d'action en faveur du développement du secteur postal en Afrique, y compris dans le domaine de l'inclusion financière, avec un intérêt tout particulier pour les populations à faibles revenus (résolution prise à Addis-Abeba en 2015). Comme évoqué plus haut, l'inclusion financière continuera d'être un domaine d'intérêt pour l'UPU.

Développement du secteur postal

Le développement du secteur postal peut contribuer au développement socioéconomique des nations. L'appel à l'action 72 (g) de l'Agenda 2063 souligne la nécessité de connecter l'Afrique par le biais d'une infrastructure de classe internationale, en déployant des efforts concertés pour financer et mettre en œuvre les principaux projets d'infrastructure dans l'énergie et dans les TIC en exploitant les ressources énergétiques, en vue d'assurer une énergie moderne, efficace, fiable, rentable, renouvelable et respectueuse de l'environnement, et de mettre le continent africain sur un pied d'égalité avec le reste du monde en tant que société de l'information. Pour régler le problème du manque de financements, la mobilisation de fonds jouera un rôle essentiel durant le cycle 2017–2020 dans le cadre de la stratégie de coopération au développement de l'UPU pour réformer le secteur postal. Les fonds levés seront employés pour des projets visant notamment à améliorer l'infrastructure postale et à renforcer les capacités.

Services électroniques et diversification

L'Aspiration 2.25 de l'Agenda 2063 fait ressortir les TIC comme étant l'une des nécessités de base des citoyens. L'appel à l'action 72 (g) de l'Agenda 2063 souligne également le besoin d'une économie en ligne intégrée où tous les gouvernements, les entreprises et les citoyens ont accès à des services de TIC fiables et abordables. Les postes africaines ont également adopté l'utilisation des nouvelles technologies pour améliorer les services existants, pour en développer de nouveaux et pour améliorer la distribution du courrier, des colis, des envois exprès et la prestation des services financiers afin de répondre aux besoins évolutifs de la clientèle. À cet égard, durant le cycle 2017–2020, des efforts concertés seront déployés pour, entre autres, numériser les réseaux postaux, créer des plates-formes de commerce électronique ainsi que des services administratifs en ligne.

Conclusion

Les grandes orientations des instances politiques régionales africaines encouragent les divers intervenants à s'approprier les Objectifs de développement durable et à mutualiser les efforts afin de faciliter l'atteinte de ces objectifs à l'horizon 2030. Cela implique nécessairement l'existence de partenariats entre les gouvernements, les organisations régionales et internationales et les autres bailleurs de fonds en vue de créer les synergies nécessaires à l'atteinte des objectifs arrêtés.

Il s'agit donc pour l'UPU de renforcer les partenariats régionaux avec l'Union africaine, Union panafricaine des postes et les organisations intervenant dans la région (agences des Nations Unies, institutions financières internationales, autres bailleurs de fonds, etc.) afin de renforcer et de valoriser l'apport du secteur postal en matière de développement socioéconomique des pays.

UNION POSTALE UNIVERSELLE

Bureau international
Weltpoststrasse 4
Case postale 312
3000 BERNE 15
SUISSE

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

