

# Plan de développement régional pour l'Afrique 2009–2012

Direction de la coopération au développement



**UPU** | UNION  
POSTALE  
UNIVERSELLE

# **Plan de développement régional pour l'Afrique 2009–2012**

Berne 2010



## Introduction

Prenant appui sur la Stratégie postale mondiale de Bucarest 2004 (SPMB), ainsi que sur les Objectifs du millénaire pour le développement, l'Union postale universelle (UPU), en partenariat avec les organisations intergouvernementales africaines et leurs organisations spécialisées en charge du secteur postal, ainsi que les gouvernements africains, avait défini un plan permettant d'assurer le développement du secteur postal en Afrique.

Le plan de développement régional pour l'Afrique s'était fixé comme objectif d'impliquer pleinement l'Afrique dans un réseau postal mondial aux trois dimensions suivantes:

- Réseau physique d'une qualité de service contrôlée, sécurisé et répondant aux normes internationales.
- Réseau électronique sécurisé permettant de suivre les mouvements de courrier.
- Réseau financier pour assurer dans des conditions sécurisées, à faible coût, un service électronique de transfert d'argent.

Le plan s'articulait autour des principaux axes d'intervention ci-après.

### *Axe 1 – Améliorer la qualité de service à tous les niveaux*

- Réaliser, à l'horizon 2008, la norme mondiale de J + 5 à 65% pour la poste aux lettres dans le plus grand nombre de pays africains.
- Promouvoir la participation au contrôle continu de la qualité de service et étendre l'utilisation d'IPS et d'IPS Light, les outils de l'UPU pour le suivi et la localisation des envois postaux.
- Promouvoir l'utilisation des codes à barres pour les colis et les envois recommandés.
- Amener les pays à la réalisation des objectifs de qualité de l'EMS.
- Introduire un système normalisé d'adressage du courrier.

### *Axe 2 – Développer le réseau postal*

- Ramener tous les pays en dessous de la moyenne africaine de desserte:
- un établissement pour 93 963 habitants.
- Renforcer et moderniser le service postal universel.
- Développer des formes diverses de présence postale.

### *Axe 3 – Diversifier les prestations*

- Augmenter les corridors et les transactions dans les services postaux de paiement électronique notamment en étendant l'utilisation d'IFS, l'outil de l'UPU pour le transfert électronique d'argent, dans les pays africains à fort taux d'émigration.
- Développer la collecte de l'épargne rurale et le service des comptes et introduire ces services dans les pays qui en sont dépourvus.
- Développer le service des colis postaux.
- Développer des initiatives, comme l'offre du service Internet dans le cadre d'une politique de cybergouvernement.

### *Axe 4 – Moderniser la gestion et rationaliser l'organisation des opérateurs désignés*

- Cerner l'évolution du marché, les besoins et les activités des clients.
- Développer des stratégies concernant les différents segments du marché.
- Mettre en place le système de comptabilité analytique dans les opérateurs désignés, en priorité ceux des pays les moins avancés (PMA).
- Développer les capacités des employés postaux par le biais de la formation en utilisant notamment TRAINPOST, le programme de formation en ligne de l'UPU.

Pour fixer les axes de développement du plan de développement régional 2009–2012, il a été utile de procéder à l'évaluation des actions réalisées dans le cadre du plan 2005–2008 et d'analyser la situation actuelle du secteur postal en Afrique. C'est l'objet de la première partie du document.



**I. Secteur postal en Afrique  
en 2008 – Bilan du cycle 2005–  
2008**



## I. Données générales sur l'Afrique subsaharienne

La région Afrique, selon la répartition adoptée par l'UPU, compte 44 pays parmi lesquels on dénombre 30 pays classés dans la catégorie des PMA: Angola, Bénin, Burkina Faso, Burundi, Cap-Vert, Centrafrique, Comores, Erythrée, Ethiopie, Gambie, Guinée, Guinée-Bissau, Guinée équatoriale, Lesotho, Libéria, Madagascar, Malawi, Mali, Mozambique, Niger, Ouganda, Rép. dém. du Congo, Rwanda, Sao Tomé-et-Principe, Sénégal, Sierra Leone, Tanzanie (Rép. unie), Tchad, Togo et Zambie. Les autres pays sont classés en tant que pays en développement (PED): Afrique du Sud, Botswana, Cameroun, Congo (Rép.), Côte d'Ivoire (Rép.), Gabon, Ghana, Kenya, Maurice, Namibie, Nigéria, Seychelles, Swaziland et Zimbabwe.

Le plan de développement régional pour Afrique repose sur la coopération étroite entre l'UPU et les acteurs concernés: les gouvernements et les opérateurs désignés ainsi que certains acteurs de développement comme l'Union panafricaine des postes (UPAP), La Commission de l'Union africaine (CUA), le Marché commun pour l'Afrique orientale et australe (COMESA), la Conférence des postes de l'Afrique de l'Ouest (CPAO), la Conférence des postes et télécommunications de l'Afrique centrale (COPTAC), la Commission de l'Afrique de l'Est (CAE), l'Association des opérateurs postaux de l'Afrique australe (AOPAA), Southern Africa Postal Regulators Association (SAPRA) et la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Certaines activités menées conjointement avec l'une ou l'autre de ces organisations, l'Union africaine (UA) et l'UPAP par exemple, peuvent intéresser d'autres pays africains membres de ces organisations, comme la Mauritanie, le Soudan, certains pays du Maghreb etc.

### 1. Population africaine au sud du Sahara

La population subsaharienne (près de 800 millions d'habitants en 2007) augmente en moyenne de 2,4% par an (1,2% en Amérique latine et en Asie). Cette augmentation accélérée est due au déclin rapide de la mortalité infanto-juvénile, alors que les niveaux de fécondité demeurent élevés et ne diminuent que lentement. (Source: World Development Indicators, 2008.)

### 2. Situation économique en Afrique subsaharienne

Figure 1 – Vue synoptique de la situation économique en 2007

	Année 2007
Population (en millions)	800,0
Croissance de la population (pourcentage annuel)	2,4
Surface (en milliers de km <sup>2</sup> )	24 241,9
Espérance de vie à la naissance (années)	50,8
Taux de mortalité infantile (pour 1000 naissances)	88,5
Taux d'alphabétisation des jeunes filles (pourcentage des filles entre 15 et 24 ans)	67,4
Produit intérieur brut (en milliards de dollars des Etats-Unis)	794,4
Produit intérieur brut par habitant (en dollars des Etats-Unis)	951,3
Prévalence de VIH (pourcentage de la population entre 15 et 49 ans)	5,0

Source: World Development Indicators, 2008.

### 3. Infrastructures

L'Afrique a des besoins pressants en matière d'infrastructures. Les transports, les télécommunications et les ports sont autant de domaines où elle enregistre un déficit énorme en infrastructures.

Sur le plan des télécommunications, 280 millions d'Africains sur près d'un milliard sont aujourd'hui abonnés à un opérateur de téléphonie mobile, et ce nombre devrait quasiment doubler à l'horizon 2013. Au total, depuis 2002, le marché africain dans ce domaine enregistre une croissance de 49%. Avec cette croissance, l'Afrique est devenue la région connaissant la plus forte expansion au monde, devant le Moyen-Orient (33%) et la région Asie/Pacifique (29%). La plupart des marchés en très forte expansion sont situés dans les parties nord et ouest du continent et représentent 63% du nombre total de connexions dans la région.



Le mouvement général de concentration des grands groupes internationaux sur le continent annonce certainement une nouvelle vague d'investissements. La poursuite de la croissance du marché africain ne pourra en effet se faire qu'avec la conquête des régions rurales, où des travaux d'infrastructures sont nécessaires pour étendre la couverture des réseaux. Comme dans le reste du monde, la constitution de grands groupes continentaux devraient profiter en premier lieu aux consommateurs. Outre une extension du réseau aux zones les plus reculées, cette concentration devrait aussi générer une diversification des services (mobile banking, Internet et réseaux 3G) ainsi qu'une baisse des prix.

La consommation énergétique africaine représente seulement 6% de la consommation électrique des pays industrialisés (PI). Environ 550 millions de personnes, presque 75% de la population de l'Afrique subsaharienne, n'ont toujours pas l'électricité. En Afrique de l'Est, en 2004, moins de 3% des populations rurales et 32% des citoyens étaient raccordés à leur réseau national. Par ailleurs, le niveau actuel de la production d'électricité en Afrique ne permet d'éclairer qu'une ampoule par personne pendant seulement trois heures chaque jour. (Source: Banque mondiale.)

#### **4. Financement du développement par les transferts d'argent des migrants**

L'Afrique reçoit des sommes considérables des migrants partis travailler sur d'autres continents, mais le manque d'information, de concurrence et de régulation empêche cet argent d'agir pleinement sur le développement. C'est ce que révèle un rapport du Fonds international de développement agricole (FIDA): «L'impact des transferts est colossal, mais sous-utilisé. L'argent est là; le problème, c'est le manque d'options. N'ayant pas conscience des montants en jeu, les gouvernements ne se préoccupent pas de réguler le marché ou de rendre ces sommes productives, pas plus que le secteur privé». (Source: M. de Vasconcelos, FIDA.)

Le marché des transferts est détenu à 64% par deux acteurs seulement: Western Union et MoneyGram. Faute de concurrence, le taux des commissions est d'environ 10% en moyenne en Afrique – où il peut même atteindre 25% –, contre 5,6% en moyenne dans le monde. «Si on réduit ce taux de moitié, 2 milliards d'USD de plus arrivent dans la poche des familles chaque année», résume l'économiste du FIDA. «En Amérique latine, l'ouverture du marché a fait chuter les taux de 15% à moins de 5%.»

La concurrence aurait un autre avantage: la multiplication des points de retrait, dont les zones rurales africaines sont largement dépourvues. Or un tiers des transferts sont destinés à des familles rurales. «Le Mexique dispose d'autant de points de retrait que toute l'Afrique, avec une population dix fois moindre», compare M. de Vasconcelos. «Pour beaucoup d'Africains, aller chercher cet argent, c'est un ou deux jours de travail perdus.»

L'agence des Nations Unies propose de transformer les bureaux de poste en points de retrait, alors qu'ils n'en ont aujourd'hui pour la plupart ni le droit ni les moyens. Le FIDA vient de signer un accord avec l'UPU pour travailler en ce sens. «Pour créer une dynamique locale d'épargne et de microcrédit, qui donnerait une tout autre dimension à l'économie», estime M. de Vasconcelos. En effet, si l'essentiel de l'argent des transferts de fonds sert à faire face à des dépenses de première nécessité – nourriture, logement, santé ou éducation –, «5 à 10 milliards d'USD sont disponibles pour l'épargne et l'investissement», selon le rapport du FIDA. Des sommes capitales alors que l'aide publique au développement s'essouffle et que les investissements directs étrangers s'effondrent.

#### **5. Problématique de l'adressage**

La situation de l'adressage et de l'utilisation des codes postaux se présente à des niveaux différents de développement dans la région. En général, on peut dire que près de 75% des pays n'ont ni un système d'adressage élaboré ni un système de code postal.

Plusieurs initiatives visant la mise en œuvre de projets pour l'implantation de systèmes d'adressage ou de code postal ont été lancées ces dernières années, principalement par des opérateurs désignés, en coopération avec l'UPU. Dans certains cas, des régulateurs du secteur postal ont même conduit ces projets.

## II. Bilan de la mise en œuvre du plan de développement régional 2006–2008

1. *Des efforts ont été consentis pour améliorer la qualité de service à tous les niveaux*
  - Un projet pilote pour la gestion de la qualité de service a été conduit dans huit pays membres de la SAPOA.
  - Deux projets sous-régionaux de transport terrestre du courrier ont été lancés en Afrique australe et en Afrique de l'Ouest.
  - Participation accrue des pays au contrôle continu de l'UPU (59% contre 45% en 2005).
  - Utilisation accrue du système de l'UPU pour le suivi et la localisation des envois postaux.
  - Des audits opérationnels ont été entrepris dans plusieurs pays pour l'EMS, le service de messagerie express de l'UPU utilisé par les opérateurs désignés. Ils ont permis de cerner la situation des pays et de formuler des recommandations pour le développement du service.
  - Différentes formations ont été organisées pour l'utilisation d'IPS et d'IPS Light pour le suivi et la localisation des envois postaux.
  - Cinq pays ont bénéficié de missions de consultants pour la mise en place d'un système d'adressage et de code postal.
2. *Plusieurs actions ont été entreprises pour développer le réseau postal dans le but de renforcer la présence postale*
  - Une étude a été menée sur des cas en Afrique (Bénin et Malawi) pour le renforcement de la prestation du service postal universel. Cette étude a débouché sur un colloque à l'issue duquel des stratégies de développement du service postal universel en Afrique ont été adoptées.
  - Des plans intégraux de réforme et de développement postal (PIDEP) ont été formulés dans 14 pays pour les aider à restructurer leur secteur postal et moderniser leur poste.
  - Deux projets ont été conduits avec le secrétariat du COMESA et par la CUA, qui ont permis de formuler des modèles de loi et de règlements postaux à l'intention des pays. Un plan d'action, pour l'application par les pays d'une législation harmonisée, a été adopté au Caire en 2008, à l'issue de la présentation de l'étude menée par la CUA.
3. *Des actions ont été menées pour aider les pays à diversifier les prestations offertes au public*
  - La mise en œuvre de projets en Afrique centrale et de l'Ouest dans le domaine des services postaux de paiement a permis aux pays de ces sous-régions d'offrir le service de transfert électronique d'argent.
  - Un projet conjoint FIDA–UPU est en cours de mise en œuvre. Il a pour but l'extension vers les zones rurales de six pays en Afrique de l'Ouest du réseau de transfert électronique d'argent.
  - Un projet pilote a été lancé dans deux pays de l'Afrique de l'Est, dans le cadre de la coopération avec l'Organisation internationale des migrations (OIM), pour étendre le transfert d'argent aux migrants et à leurs familles en réduisant les coûts et en facilitant l'accès au service, par le biais des bureaux de poste.
  - Des efforts ont par ailleurs été faits dans le domaine des colis postaux afin de revigorer le service, qui était en déconfiture.
4. *Faciliter et accompagner le développement des postes par l'amélioration du management*
  - Quarante pays ont été connectés au système de téléenseignement de l'UPU, et 190 participants ont suivi ainsi les cours en ligne pour un volume horaire de mille trois cent quatre-vingt-sept heures.
  - Des séminaires et des ateliers ont été organisés dans les domaines suivants: EMS, IPS, régulation et plans intégraux de réforme et de développement postal (PIDEP).
  - Le système de comptabilité analytique est installé dans 20 pays.
  - Des projets intégrés pluriannuels ont été réalisés dans 21 pays.
  - Ils sont dédiés aux PMA pour leur permettre de réaliser des actions visant la modernisation de l'exploitation postale.

### III. Secteur postal en Afrique en 2007<sup>1</sup>

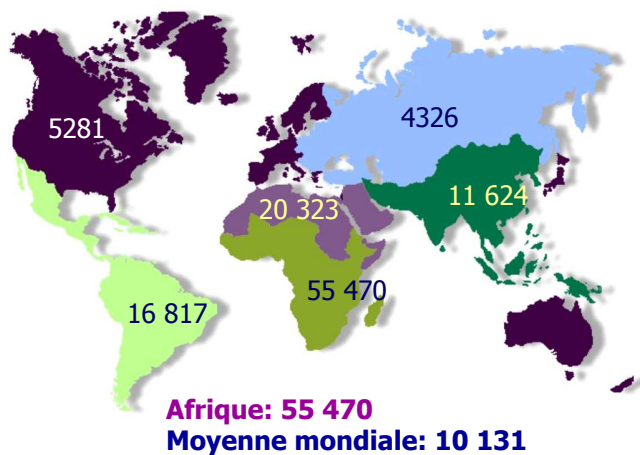
#### 1. Réseau postal

##### 1.1 Accès aux services postaux

Le réseau postal africain est composé de près de 13 603 bureaux de poste sédentaires, soit 2,1% du total mondial. Ce nombre a augmenté de 1,6% par rapport à l'année précédente, contre 0,1% d'augmentation observée sur le plan mondial au cours de la même période. Le nombre de bureaux de poste était passé de 12 704 en 1980 à 14 672 en 1990 et 15 000 en 2000. La réduction du nombre de bureaux de poste a débuté ces trois dernières années. On a ainsi observé une réduction de 1,6% entre 2002 et 2007

En Afrique, chaque bureau dessert en moyenne 55 470 habitants, le ratio le plus élevé au monde (la moyenne mondiale est de 10 131 habitants par bureau). Ce ratio est quand même inférieur à la moyenne mondiale dans deux pays: le Botswana et Maurice. Dans 10 pays, le ratio est au-dessus de 100 000 habitants. Il dépasse les 200 000 habitants par bureau dans cinq pays. Chaque bureau de poste couvre en moyenne une superficie de 1477 kilomètres carrés.

Figure 2 – Nombre moyen d'habitants desservis par un bureau sédentaire, 2007

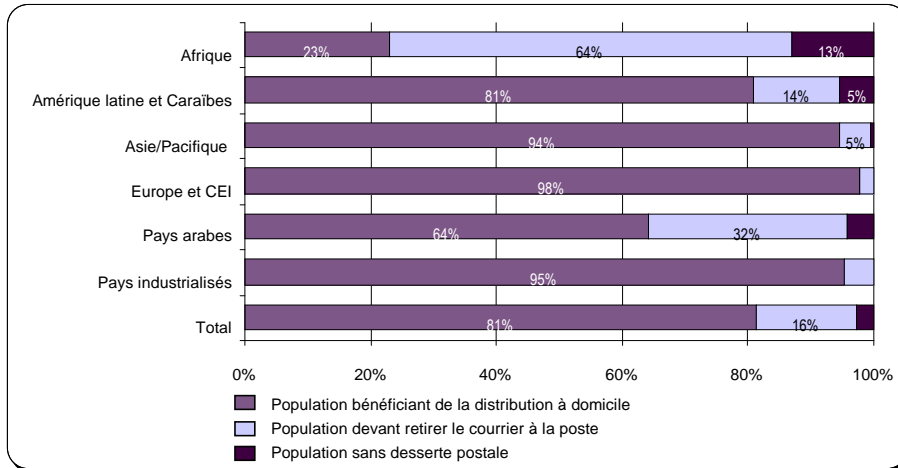


Source: UPU, Statistique des services postaux 2007, Berne, décembre 2008.

Les dernières données disponibles pour 2007 montrent que 13% de la population de la région n'ont pas accès aux services postaux (fig. 3). Près de 23% de la population bénéficient de la distribution à domicile du courrier, alors que près des deux-tiers de la population doivent aller le chercher dans un établissement postal. La figure 3, qui donne la situation de l'accès aux services postaux dans toutes les régions du monde, montre notamment qu'en matière de distribution du courrier l'Afrique présente le plus haut taux de distribution par boîtes postales.

<sup>1</sup> Les chiffres de 2008 ne sont pas encore publiés.

Figure 3 – Accès de la population à la distribution postale en 2007



Source: UPU, Statistique des services postaux 2007, Berne, décembre 2008.

## 2. Service postal universel

Les prestations traditionnelles (la poste aux lettres, les colis postaux et, dans une certaine mesure, les services financiers) restent encore, dans la plupart des cas, offertes en grande partie par l'opérateur désigné, en tout cas pour ce qui concerne la poste aux lettres. Vingt-six pays ont déclaré avoir défini les critères pour l'offre du service postal universel. Vingt-deux d'entre eux ont inclus les colis postaux dans le service postal universel et 18 y ont inclus les services financiers, notamment l'émission et le paiement des mandats de poste.

## 3. Statut des opérateurs désignés

La plupart des opérateurs postaux historiques des pays africains ont été transformés en sociétés publiques. La poste reste cependant encore sous la forme d'un service du Ministère de tutelle dans cinq pays de la région: Burundi, Guinée-Bissau, Lesotho, Libéria et Seychelles.

Quatorze pays ont initié le processus de réforme basé sur l'approche PIDEP. Plusieurs pays ont édicté des textes législatifs postaux, en prenant en considération la libéralisation graduelle du secteur. Ils ont ainsi défini un cadre réglementaire dans lequel les rôles des différents acteurs sont fixés clairement: gouvernements, régulateurs, opérateurs.

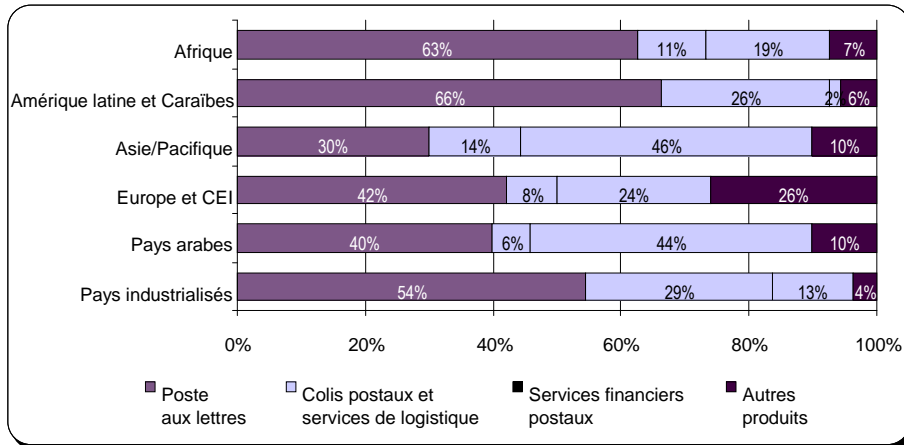
Malgré le travail accompli dans le cadre du processus PIDEP et la mise à disposition de modèles de législation et de règlement postaux, on n'assiste pas encore à une augmentation significative du nombre de pays ayant procédé à la redéfinition de leur cadre légal, dans lequel se définit une véritable politique de développement de l'offre du service postal universel.

## 4. Activité postale

### 4.1 Recettes postales

Avec un total de 340,16 milliards d'USD en 2007, les revenus postaux ont augmenté de 6,1% sur le plan mondial par rapport à 2006, suivant ainsi la tendance observée depuis plus de vingt ans. En Afrique, l'évolution des revenus postaux sont légèrement au-dessous de la moyenne mondiale, avec une augmentation de seulement 5,3%, atteignant un total de 1163 millions d'USD en 2007 (comparés à 1105 millions d'USD en 2006).

Figure 4 – Part des activités dans les recettes postales en 2007



Source: UPU, Statistique des services postaux 2007, Berne, décembre 2008.

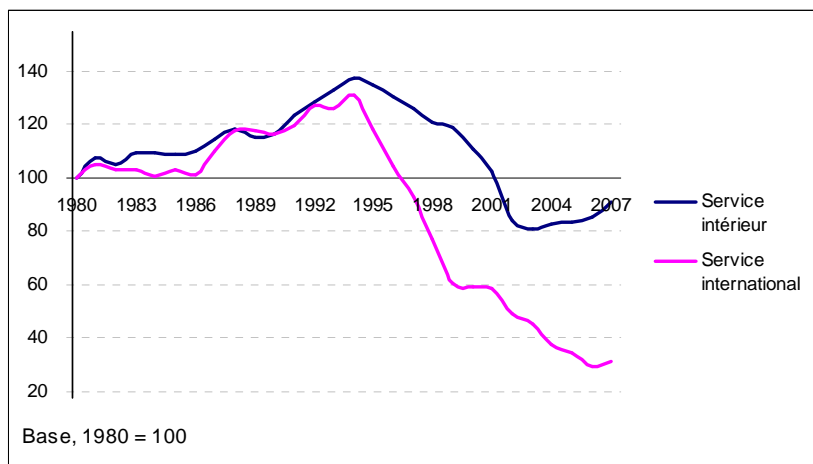
La tendance à la diversification des prestations postales est amorcée. En 2007, environ 63% des revenus des opérations postales dans les pays de la région étaient générés par la poste aux lettres (contre 67% en 2006), 11% des revenus par les colis, la messagerie express et la logistique, 19% par les services postaux de paiement et 7% par d'autres produits et services (fig. 4). Les services postaux de paiement occupent une place de plus en plus importante dans certains pays: au Burundi, au Bénin, au Burkina Faso et au Congo (Rép.), les services postaux de paiement représentent en effet 60% ou plus des revenus des opérateurs postaux désignés. La Côte d'Ivoire (Rép.), l'Erythrée, le Malawi, le Tchad, le Togo et la Zambie sont parmi les pays où ce pourcentage est tout au plus de 30% du revenu total.

## 4.2 Trafic postal

### 4.2.1 Poste aux lettres – Service intérieur

Les volumes de la poste aux lettres du service intérieur avaient augmenté de 1,5% au cours de la période 1980–1990. De 3 milliards d'objets dans la première moitié des années 90, les volumes ont régressé en moyenne de 6,2% entre 1995 et 2003. Après quatre années d'augmentation constante, le nombre d'objets observé en 2007 totalisait 2,2 milliards, en augmentation de 6,7% par rapport à l'année précédente (fig. 6) et en comparaison avec la situation mondiale où il est observé une baisse de 0,1% durant la même période. La région ne représente cependant que 0,5% du volume total de la poste aux lettres du service intérieur dans le monde. Comme en 2002, cinq pays de la région génèrent en 2007 plus de 90% du trafic de la région.

Figure 5 – Evolution de la poste aux lettres en Afrique, 1980–2007



Source: UPU, Statistique des services postaux 2007, Berne, décembre 2008.

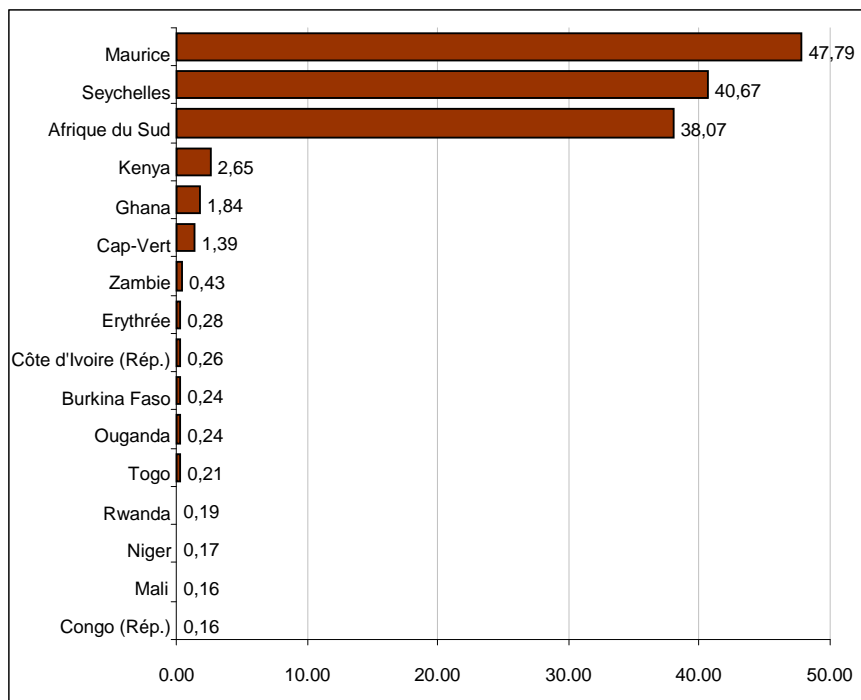
Figure 6 – Evolution des volumes de la poste aux lettres du service intérieur 1990–2007 (en millions d’envois)

	1990	2000	2005	2006	2007	Variation moyenne		Répartition dans le monde	
						2006/2007	2002–2007	2002	2007
Afrique	2 823	2 683	2 024	2 062	2 200	6,7%	1,6%	0,5%	0,5%
Amérique latine et Caraïbes	4 878	10 737	10 054	10 527	10 716	1,8%	–0,8%	2,6%	2,5%
Asie/Pacifique	46 017	53 451	43 743	43 568	43 174	–0,9%	–3,8%	12,3%	10,0%
Europe et CEI	71 123	14 652	17 342	17 578	18 408	4,7%	2,8%	3,8%	4,2%
Pays arabes	966	1 291	1 260	1 325	1 555	17,4%	5,3%	0,3%	0,4%
Pays industrialisés	294 986	351 435	356 013	358 527	357 292	–0,3%	0,8%	80,6%	82,4%
<b>Total</b>	<b>420 794</b>	<b>434 249</b>	<b>430 436</b>	<b>433 586</b>	<b>433 344</b>	<b>–0,1%</b>	<b>0,3%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Source: UPU, Statistique des services postaux 2007, Berne, décembre 2008.

Le nombre moyen de lettres déposées par habitant dans la région est de 3,1. Il convient cependant de noter que ce nombre est de plus d’un objet dans seulement six pays (fig. 7).

Figure 7 – Moyenne des lettres déposées par habitant dans certains pays en Afrique, 2007



Source: UPU, Statistique des services postaux 2007, Berne, décembre 2008.

Note: échantillon de pays dont les données 2007 sont disponibles.

#### 4.2.2 Poste aux lettres – Service international, expédition

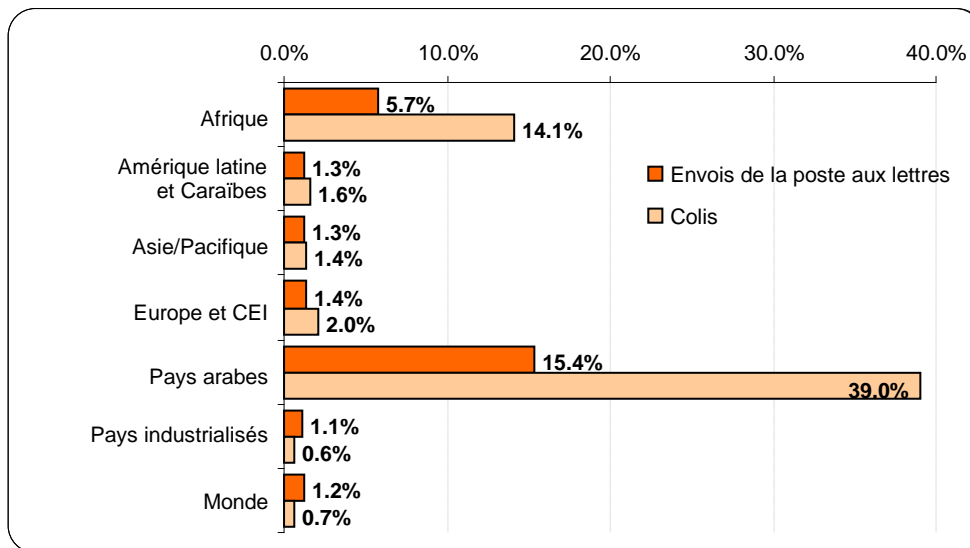
De la même façon que pour le service intérieur, les volumes de la poste aux lettres du service international avaient augmenté en moyenne de 1,5% au cours de la période 1980–1990 (fig. 5) et atteint leur point culminant dans la première moitié des années 90. Ils ont ensuite diminué rapidement au rythme de 12,3 et 11,2% annuellement entre 1994 et 2000 et 2000 et 2006, respectivement. La région vient de connaître un renversement de tendance en 2007, avec 134 millions d’objets expédiés, et une première augmentation depuis 1994 de 8,4% par rapport à l’année précédente. Ce pourcentage est bien au-dessus de l’évolution observée sur le plan mondial. En définitive, les volumes de la poste aux lettres du service international, à l’expédition, représentent 2,4% du total des envois sur le plan mondial en 2007.

Figure 8 – Evolution des envois de la poste aux lettres du service international – Expédition, 1990–2007 (en millions d'envois)

	1990	2000	2005	2006	2007	Variation moyenne		Répartition dans le monde	
						2006/2007	2002–2007	2002	2007
Afrique	489	251	146	123	134	8,4%	-8,5%	3,3%	2,4%
Amérique latine et Caraïbes	392	184	153	148	137	-7,4%	-1,7%	2,4%	2,5%
Asie/Pacifique	1012	826	559	560	557	-0,6%	-3,1%	10,5%	10,2%
Europe et CEI	800	375	296	282	262	-7,2%	-4,8%	5,4%	4,8%
Pays arabes	596	507	268	253	283	11,7%	-7,7%	6,8%	5,2%
Pays industrialisés	5220	5260	4065	4057	4098	1,0%	-1,7%	71,7%	74,9%
<b>Total</b>	<b>8510</b>	<b>7402</b>	<b>5485</b>	<b>5423</b>	<b>5470</b>	<b>0,9%</b>	<b>-2,6%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Source: UPU, Statistique des services postaux 2007, Berne, décembre 2008.

Figure 9: Envois de la poste aux lettres du service international déposés par rapport au total d'envois déposés, 2007 (en pour cent)

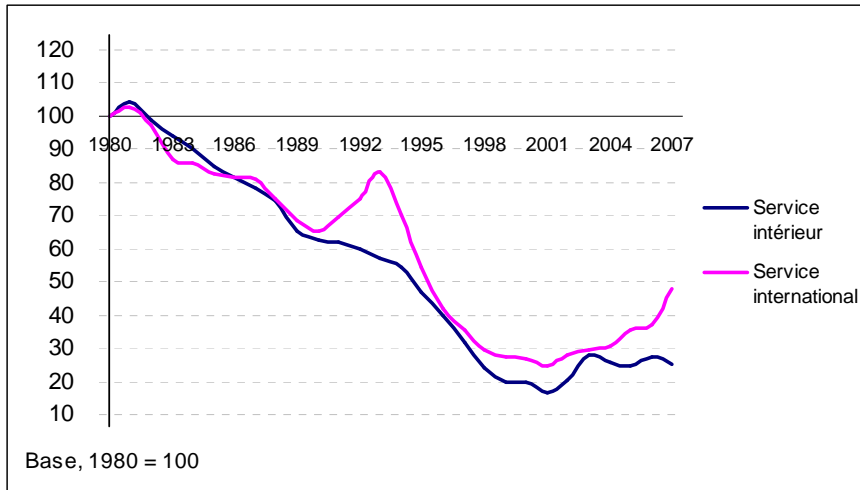


Source: UPU, Statistique des services postaux 2007, Berne, décembre 2008.

#### 4.2.3 Colis postaux – Service intérieur

Le trafic des colis postaux du service intérieur a baissé en moyenne de 4,6% (1980–1990) et de 11% (1990–2000). Ces baisses se sont arrêtées en 2000, année à partir de laquelle une augmentation moyenne de 2,1% a été observée, bien que les volumes soient restés bas. En 2007, les volumes ont atteint 3,4 millions d'objets, augmentant ainsi de 6,4% par rapport à 2006, bien au-dessus de la moyenne mondiale qui est de 3,2% durant la même période. Le trafic des colis postaux de la région ne représente cependant que 6,2% du volume total des colis postaux du service intérieur sur le plan mondial en 2007 (moins que les 11,3% de 2002).

Figure 10 – Evolution du volume des envois des colis postaux pour la période 1980–2007



Source: UPU, Statistique des services postaux 2007, Berne, décembre 2008.

Figure 11 – Evolution des envois des colis postaux du service intérieur pour la période 1990–2007 (en milliers d'envois)

	1990	2000	2006	2007	Variation moyenne		Répartition dans le monde	
					2006–2007	2002–2007	2002	2007
Afrique	8 374	2 621	3 661	3 372	–7,9%	4,2%	0,1%	0,1%
Amérique latine et Caraïbes	29 572	11 989	24 481	34 206	39,7%	26,2%	0,2%	0,5%
Asie/Pacifique	283 173	462 038	282 890	295 036	4,3%	–7,2%	9,6%	4,5%
Europe et CEI	120 131	58 474	65 960	68 692	4,1%	2,5%	1,4%	1,1%
Pays arabes	667	867	934	859	–8,1%	–1,1%	0,0%	0,0%
Pays industrialisés	2 755 552	4 152 783	5 935 691	6 114 835	3,0%	9,1%	88,7%	93,8%
<b>Total</b>	<b>3 197 471</b>	<b>4 688 772</b>	<b>6 313 617</b>	<b>6 517 000</b>	<b>3,2%</b>	<b>7,9%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Source: UPU, Statistique des services postaux 2007, Berne, décembre 2008.

#### 4.2.4 Colis postaux – Service international, expédition

Le trafic des colis postaux du service international a décliné depuis 1980, de 4,2% en moyenne par année pour 1980–1990 et de 8,6% en moyenne par année pour 1990–2000. Cette tendance à la baisse a néanmoins été suivie de sept années d'augmentation successive moyenne de 5,6% au cours de la période 2000–2007. En 2007, plus de 554 550 objets furent expédiés, soit une augmentation de 30,2% par rapport à 2006.

Avec 0,7 colis pour 1000 habitants, l'Afrique possède le plus bas niveau par rapport au reste des régions du monde. Le trafic de la région représente, en 2007, 1,3% du trafic mondial (contre 0,8% en 2002). Cinq pays génèrent 80% du trafic des colis postaux du service international à l'expédition.

Figure 12 – Evolution des envois des colis postaux du service international à l'expédition pour la période 1990–2007 (en milliers d'envois)

	1990	2000	2006	2007	Variation moyenne		Répartition dans le monde	
					2006/2007	2002–2007	2002	2007
Afrique	753	306	426	555	30,2%	–5,9%	0,8%	1,3%
Amérique latine et Caraïbes	480	416	603	571	–5,3%	3,5%	1,3%	1,3%
Asie/Pacifique	4 039	3 465	4 281	4 201	–1,9%	0,8%	9,1%	9,5%
Europe et CEI	1 037	848	1 364	1 419	4,1%	6,5%	2,0%	3,2%
Pays arabes	752	577	612	549	–10,3%	–6,1%	1,6%	1,2%
Pays industrialisés	46 825	30 097	32 375	36 838	<b>13,8%</b>	<b>–4,7%</b>	85,2%	83,5%
<b>Total</b>	<b>53 885</b>	<b>35 710</b>	<b>39 661</b>	<b>44 133</b>	<b>11,3%</b>	<b>–3,9%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Source: UPU, Statistique des services postaux 2007, Berne, décembre 2008.



#### 4.2.5 Transferts d'argent en Afrique

Une récente étude de la Banque mondiale sur les migrations et les envois de fonds rapporte que 10,8 milliards d'USD (à peu près 1,6% du produit intérieur brut – PIB) ont été reçus de l'étranger en 2007 en Afrique subsaharienne. En 2006 (seuls chiffres disponibles) 2,9 milliards d'USD ont été transférés de l'Afrique vers l'étranger. Parmi les 10 premiers pays bénéficiant des envois de fonds en 2007 figurent l'Afrique du Sud, le Kenya, le Lesotho, le Mali, le Nigéria, l'Ouganda, le Sénégal et le Togo. Les principaux couloirs migratoires intra-africains sont: Burkina Faso–Côte d'Ivoire (Rép.), Zimbabwe–Afrique du Sud, Mali–Côte d'Ivoire (Rép.), Ghana–Côte d'Ivoire (Rép.), Mali–Burkina Faso, Mozambique–Afrique du Sud et Lesotho–Afrique du Sud.

Figure 13 – Envoi de fonds (en milliards de dollars des Etats-Unis)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Envois de fonds de l'étranger	4,6	4,7	5,0	6,0	8,0	9,3	10,3	10,8
Tous les PED	84,5	95,6	115,9	143,6	161,3	191,2	221,3	239,7
Envois de fonds à l'étranger	2,5	2,3	2,5	2,8	3,0	3,3	2,9	
Tous les PED	11,5	13,6	20,4	23,8	30,9	36,0	44,2	

Source: Banque mondiale, Recueil sur les migrations et les envois, 2008.

La région reste à la traîne des autres régions en développement. Envoyer de l'argent vers l'Afrique est coûteux. En 2006, envoyer 200 USD de Londres vers Lagos coûte 29 USD et envoyer la même somme du Bénin vers Lagos coûte plus de 34 USD. Cela amène souvent certains à recourir à des circuits informels pour l'expédition de fonds vers leur pays d'origine.

De l'avis d'un expert de la Banque mondiale (Ratha): «Une réduction de ces coûts de moitié pourrait favoriser des flux additionnels d'envois de fonds vers l'Afrique subsaharienne équivalent à 2,5 milliards d'USD.»

#### 4.2.6 Services postaux de paiement

Le réseau postal est cependant encore utilisé de façon modeste dans ce domaine, malgré une augmentation significative des flux (v. fig. 14 et 15). Le montant total des mandats payés du service international par les opérateurs postaux désignés de la région s'élève en effet à un peu plus de 250 millions d'USD, soit 2,3% des transferts effectués vers l'Afrique subsaharienne

Figure 14 – Mandats postaux ordinaires (en millions de dollars des Etats-Unis)

	2000	2006	2007
Mandats de poste internationaux – Emission	30,46	15,42	35,97
Mandats de poste internationaux – Paiement	87,47	19,60	247,82

Source: UPU, Statistique des services postaux 2007, Berne, décembre 2008.

Figure 15 – Paiements postaux électroniques (en millions de dollars des Etats-Unis)

	2009	2008	Différence
Transferts électroniques (IFS) – Emission	5,377	4,791	+12,23%
Transferts électroniques (IFS) – Paiement	11,964	3,838	+211,72%

Source: IFS Network Management Report, UPU, Berne, avril 2009.

#### 4.2.7 Taux de bancarisation en Afrique

Un peu moins de 20% des ménages ont un compte dans une institution financière formelle ou semi-formelle dans la plupart des pays de l'Afrique subsaharienne. Plus de 40% ont accès à un compte dans cinq pays. Cela est vrai autant pour l'épargne que pour les comptes de chèques ou pour l'accès au crédit. Ce faible taux de bancarisation présente une opportunité certaine pour les opérateurs postaux désignés en matière d'inclusion financière. En effet, les banques, s'adressant plutôt à une clientèle à revenu relativement élevé, laissent aux postes une large frange de la population en quête d'un service bancaire accessible et de proximité.

#### 4.2.8 Service EMS

Pratiquement tous les pays africains (34 pays membres de la Coopérative EMS et 10 pays non membres) offrent le service de la messagerie expresse (EMS), parfois en nouant des accords de partenariat avec des opérateurs privés.

Le trafic EMS sortant a évolué en dents de scie entre 2004 et 2008. Il a quand même globalement évolué à la hausse en 2008 par rapport à 2004.

### 4.3 Utilisation des technologies de l'information et de la communication

#### 4.3.1 Etat des technologies de l'information et de la communication dans la région

Le tableau ci-dessous résume la performance de la région dans le domaine, au regard de trois indicateurs principaux: connexion en téléphonie mobile, utilisateurs d'Internet et abonnés à Internet à large bande.

Figure 16 – Indicateurs des technologies de l'information et de la communication (en pour cent)

	Région	Monde	Différence entre l'Afrique et le monde
Téléphones mobiles (pour 100 habitants)	23	50	-27
Utilisateurs d'Internet (pour 100 habitants)	4	20	-16
Abonnés à Internet à large bande (pour 100 habitants)	0,08	7	-7

Source: Union internationale des télécommunications (2007); les chiffres de la région concernent 45 pays.

Le tableau montre la faiblesse de la région dans tous les domaines considérés, notamment une quasi-inexistence de connexion à large bande et un nombre insignifiant d'utilisateurs d'Internet. Cela dit, il convient de noter que le quart de la population africaine possède un téléphone mobile, et tout porte à croire que cette proportion va augmenter rapidement.

#### 4.3.2 Bureaux de poste connectés

Le tableau ci-après se réfère à la capacité du réseau postal à offrir des services électroniques.

Figure 17 – Etat de la connexion des bureaux de poste

<i>Catégorie</i>	<i>Total</i>	<i>Pays ayant fourni des données</i>	<i>Pourcentage<sup>1</sup></i>	<i>Pourcentage mondial</i>	<i>Différence entre la région et le monde</i>
Nombre total de bureaux de poste permanents	13,288	41	NA	NA	NA
Nombre total de bureaux de poste offrant un accès public à Internet	949	41	11,05	8,39	+2,66
Nombre total de bureaux de poste connectés à un réseau électronique	2,342	34	18,44	20,41	-1,97
Nombre total de bureaux de poste ayant des guichets automatisés	2,018	34	16,32	43,12	-26,80

Source: Statistiques postales de l'UPU.

Les opérateurs désignés de la région offrent une gamme diversifiée de services utilisant les technologies de l'information et de la communication. Un nombre croissant d'opérateurs désignés ont offert en 2007 les services de logistique, du courrier hybride et des services en ligne, rejoignant ainsi les autres régions dans l'offre de prestations postales nouvelles.

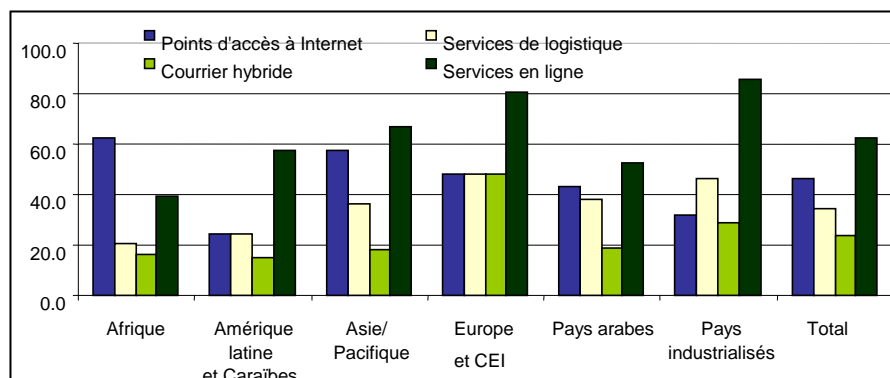
Figure 18 – Nombre d'opérateurs désignés offrant des services électroniques

<i>Indicateur</i>	<i>Opérateurs désignés offrant le service</i>	<i>Pourcentage des opérateurs désignés dans la région</i>	<i>Monde (pourcentage)</i>	<i>Différence entre l'Afrique et le monde</i>
L'opérateur offre des points d'accès à Internet au public	28	64	49	+15
L'opérateur offre des services Internet en ligne	16	36	67	-31
Des services d'affranchissement sont offerts sur Internet	2	5	12	-7
Un service de paiement de factures est offert sur Internet	3	7	17	-10
Des services de courrier électronique sont proposés	11	25	34	-9
Un service de commande des marchandises par Internet est proposé	1	2	16	-14
Des services de suivi et de localisation sont offerts en ligne	15	34	58	-24
Des services de timbres électroniques sont proposés	0	0	17	-17
Un service de cachet postal électronique est proposé	0	0	6	-6

<sup>1</sup> Nombre de postes offrant les services divisé par le nombre total de bureaux de poste. Les «NA» comptent pour 0.

Indicateur	Opérateurs désignés offrant le service	Pourcentage des opérateurs désignés dans la région	Monde (pourcentage)	Différence entre l'Afrique et le monde
Des services de signature électronique sont proposés	1	2	11	-9
Des produits philatéliques sont en vente en ligne	3	7	38	-31
Un service de recherche de code postal est offert en ligne	4	9	40	-31
Des informations sur les tarifs sont disponibles	7	16	47	-31
Un service de changement d'adresse en ligne est proposé	1	2	14	-12
Un service d'abonnement aux périodiques est offert en ligne	0	0	10	-10
Courrier hybride (service intérieur)	9	21	33	-12

Figure 19 – Opérateurs désignés offrant les services de logistique, services en ligne, accès à Internet et courrier hybride en 2007 (en pour cent)



Source: UPU, Statistique des services postaux 2007, Berne, décembre 2008.

#### 4.3.3 Services de logistique

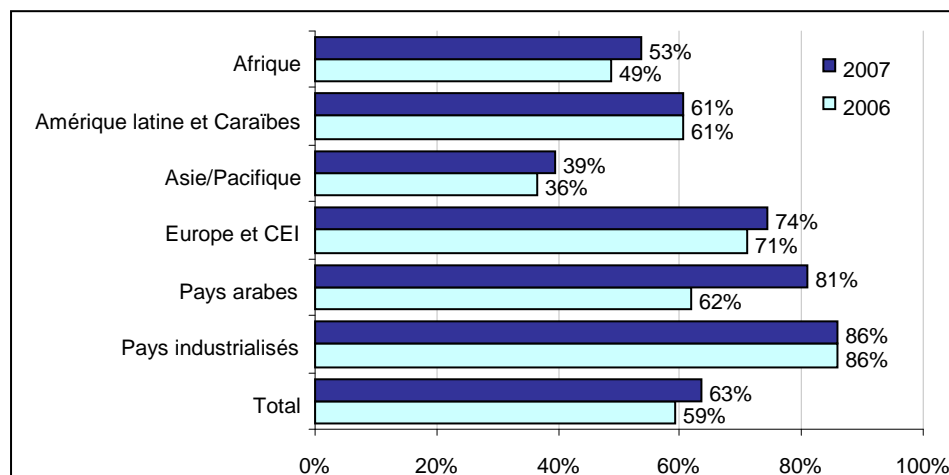
Environ 21% des opérateurs désignés de la région ont offert en 2007 les services de logistique (contre 34% dans le monde). En comparaison des 5% atteints en 2002, cela représente une hausse significative.

#### 4.3.4 Développement du publipostage

Les statistiques de l'UPU montrent que le publipostage représente en général au moins 38% des envois de la poste aux lettres du service intérieur en 2007, contre 33% en 2004. Au cours de la même année, le trafic total de la poste aux lettres du service intérieur n'a augmenté que de 0,3% (moyenne annuelle). Non seulement cette catégorie d'envois est en train d'augmenter sa part dans le trafic de la poste aux lettres, mais elle contribue également à contenir le déclin de la lettre traditionnelle sur le marché domestique.

En Afrique, le publipostage est offert, concernant le service intérieur, par un peu plus de la moitié des pays de la région (63,5% des pays dans le monde) et par un peu plus de 20% des pays concernant le service international. Les envois du publipostage représentent au moins 4% du trafic domestique de la poste aux lettres en 2007. Cette part du publipostage reste pratiquement la même depuis 2004, alors qu'un nombre croissant de pays offrent ce service.

Figure 20 – Proportion des opérateurs désignés offrant le publipostage, service intérieur, 2007 (en pour cent)



Source: UPU, Statistique des services postaux 2007, Berne, décembre 2008.

## 5. Qualité de service

### 5.1 Qualité de service du courrier international

Vingt-six pays africains participent au contrôle continu de l'UPU en 2008, contre 27 en 2007. On observe une irrégularité du comportement des pays dans ce domaine. Un pays participe au projet pilote sur le Global Monitoring System (GMS): le Togo. Ce projet est financé par le Fonds pour l'amélioration de la qualité de service (FAQS), à hauteur de 2 024 000 USD. Le Togo y participe à hauteur de 64 000 USD. C'est un projet d'avenir qui peut être indispensable pour améliorer l'infrastructure de collecte, de transport et de distribution du courrier sur les plans national et international, grâce à un prix d'accès à la technologie abordable pour les PED.

Quarante et un pays sur les 44 de l'Afrique subsaharienne utilisent IPS, IPS Light ou PSSG (juin 2009). Ils étaient 38 en 2008.

Figure 21 – Qualité de service dans les pays anglophones d'Afrique

A		Pays industrialisés	Pays francophones d'Afrique	Pays anglophones d'Afrique	Amérique latine	CEI	Asie/Pacifique	Pays arabes
De								
Pays industrialisés	2006			58,3% 5,6				
	2007			52,6% 6,2				
	2008			47,1% 6,5				
Pays anglophones d'Afrique	2006	42,7% 6,7		47,5% 7,4				
	2007	47,0% 6,6		40,0% 8,2				
	2008	26,0% 7,9		38,6% 7,7				

Figure 22 – Qualité de service dans les pays francophones d'Afrique

A		Pays industrialisés	Pays francophones d'Afrique	Pays anglophones d'Afrique	Amérique latine	CEI	Asie/Pacifique	Pays arabes
De								
Pays industrialisés	2006		49,6% 6,7					
	2007		48,1% 7,2					
	2008		46,1% 7,9					
Pays francophones d'Afrique	2006	37,9% 8,7	54,7% 6,6					
	2007	30,2% 10,3	60,8% 6,0					
	2008	28,2% 14,9	58,5% 5,6					

La qualité de service entre pays anglophones de la région est insuffisante (seulement 40% des envois distribués selon la norme J + 5). Par ailleurs, une importante détérioration a été observée sur les liaisons en import avec les PI (de 47 à 26% selon la norme J + 5). La qualité entre pays francophones semble stable, mais elle est généralement médiocre.

### 5.2 Qualité de service de l'EMS

Par rapport aux indicateurs de performance, la tendance observée dans l'amélioration du service EMS en Afrique est en général positive en décembre 2008.

- Dix pays ont obtenu globalement de bons résultats par rapport au scannage et à la livraison des envois EMS dans les délais. Une tendance positive a été observée dans 10 autres pays, même si les objectifs ne sont toujours pas atteints. Le reste des pays présente malheureusement des résultats à la baisse.
- La transmission des informations dans les délais connaît la même tendance positive.
- Vingt-cinq pays ont atteint leurs objectifs de performance par rapport à l'exigence de réponse aux réclamations dans les délais impartis.
- Le Burundi et le Ghana participent à l'exercice «Pay for performance» avec quelques partenaires.
- Douze pays ont déjà leurs normes de distribution validées et quatre sont actuellement en fin de validation. Ce qui porte à 18 le nombre de pays évoluant assez correctement par rapport au service EMS international, aux impératifs des Statuts et attentes actuelles du Business Plan de la Coopérative EMS.

### 5.3 Qualité de service des colis postaux

La région Afrique est celle qui requiert le plus d'attention pour le développement du service des colis postaux avec une exigence de qualité répondant aux attentes des clients. Des améliorations ont été observées au cours des dernières années, en relation avec l'utilisation des codes à barres sur les colis à la réception. Près de 43% des opérateurs désignés de la région ont en plus introduit le système de suivi et de localisation des colis postaux.

L'utilisation des codes à barres est obligatoire depuis le 1<sup>er</sup> juin 2005, mais, en juillet 2009, sept opérateurs désignés n'utilisaient pas encore les codes à barres.

Figure 23 – Evolution dans le domaine de l'application des outils mis à disposition par l'UPU

	2006	2008
Utilisation des codes à barres pour les colis postaux	17	37
Transmission des messages EDI pour les colis	9	25
Publication des normes de distribution	19	22
Traitement des réclamations par le système IBIS	0	12

#### *Système d'adressage et codes postaux*

Trois groupes de pays peuvent être clairement identifiés dans ce domaine:

- 1° Pays utilisant de façon effective un système d'adressage et de code postal développé sur place.
- 2° Pays où un système d'adressage et de code postal est en cours de développement.
- 3° Pays où il n'existe pas de système d'adressage élaboré.

Les dernières informations collectées par le Bureau international de l'UPU font ressortir la situation suivante:

- Seuls l'Afrique du Sud et le Kenya et utilisent régulièrement un système de code postal.
- Le Cap-Vert, la Côte d'Ivoire (Rép.), l'Éthiopie, le Gabon, la Guinée, la Guinée-Bissau, Madagascar, le Mozambique et le Sénégal soit utilisent de façon partielle un code postal (dans une partie seulement du pays), soit ont utilisé d'une façon inefficace, ou pas du tout, le code postal.
- Le Botswana, le Cameroun, l'Érythrée, l'Éthiopie, le Lesotho, le Libéria, le Malawi, le Mali, Maurice, la Mauritanie, la Namibie, le Nigéria, l'Ouganda, la Sierra Leone, la Tanzanie (Rép. unie), le Togo et le Zimbabwe ont souhaité avoir une assistance de l'UPU pour développer ou améliorer le système de code postal dans leur pays.

#### *5.5 Sécurité postale*

Les opérateurs désignés des pays africains doivent faire face à de nombreuses menaces en matière de sécurité intérieure et extérieure (vol de courrier, utilisation des postes pour le transport de produits illicites ou de marchandises dangereuses, blanchiment d'argent, etc.). En outre, ils doivent assurer la protection de leur personnel, de leurs revenus et de leurs biens contre tout acte criminel. En vertu du plan stratégique du Groupe «Sécurité postale», les activités menées durant le présent cycle devraient principalement porter sur deux domaines: la protection des revenus et l'élaboration de normes de sécurité

Le 24<sup>e</sup> Congrès a approuvé la résolution C 23/2008 (Développement de normes de sécurité postale). Le Groupe «Sécurité postale» suit une démarche en deux temps visant à développer des normes minimales en matière de sécurité. Dans un premier temps intervient le modèle de certification de sécurité, puis les normes relatives à la sécurité physique et aux opérations de traitement du courrier, qui comprennent un tableau de notation et une liste de contrôle. Le Groupe de projet «Sécurité postale mondiale» finalisera les normes relatives à la sécurité physique et aux opérations, puis passera aux normes pour l'admission du courrier, la sécurité de l'acheminement et les centres aéropostaux. La démarche en deux temps servira de base à la poursuite des efforts déployés pour développer l'interopérabilité et l'interconnexion des réseaux postaux nationaux.

## **II. Priorités pour la mise en œuvre de la Stratégie postale de Nairobi et axes d'intervention prioritaires**





#### IV. Priorités identifiées dans la région Afrique pour la mise en œuvre de la Stratégie postale de Nairobi

##### 1. Principaux constats qui se dégagent de l'analyse de la situation du service postal en Afrique

- L'Afrique subsaharienne accuse encore une faible densité du réseau postal (un bureau de poste pour 55 470 habitants contre une moyenne mondiale d'un bureau de poste pour 10 311 habitants), malgré des progrès enregistrés dans ce domaine.
- Dans le cadre de la réforme postale, les pays engagés dans le processus de PIDEP ont besoin d'un appui, tant en matière d'expertise qu'en apports financiers, pour la mise en œuvre des actions prévues pour la réforme et la modernisation de leur secteur postal et de leur opérateur désigné. La mise en œuvre du plan d'action du Caire sur l'harmonisation des législations et réglementations postales devrait par ailleurs être prise en considération par les différentes sous-régions pour accélérer l'adoption et la mise en application des modèles de législation et de réglementation postales déjà adoptés au niveau continental.
- Service postal universel: la réforme du secteur postal est indispensable pour que le service postal universel soit offert de façon durable. Des investissements initiaux doivent être par ailleurs consentis par l'Etat. Ils concernent essentiellement trois domaines: l'accès, les tarifs et la qualité de service. L'Etat doit jouer un rôle moteur, en partenariat avec les opérateurs postaux (public et privés), le législateur et les consommateurs.
- La qualité de service du courrier international dans les pays de la région semble stable, mais elle a en général besoin d'être améliorée. Elle est de fait largement en-deçà de la norme fixée par le 24<sup>e</sup> Congrès postal universel (80% selon la norme J + 5). On constate par ailleurs que 75% des pays ne disposent pas de codes postaux et de système d'adressage élaborés. Les opérateurs désignés de la région devraient être davantage sensibilisés au système de la certification, qui a pour but d'encourager la mise en place de structures de gestion de la qualité considérées comme base fondamentale pour l'amélioration de la qualité. La nouvelle approche en matière d'appui aux opérateurs désignés sur le terrain, expérimentée avec succès dans huit pays pilotes membres de l'AOPAA, vise à améliorer les services et à renforcer l'intégrité du réseau postal international.
- La tendance à la diversification des prestations postales est amorcée, bien que l'on soit encore loin de certains PED, comme les pays arabes, où la part de la poste aux lettres ne représente que 40% des recettes et où les services financiers représentent 44% des recettes. De façon générale, on note que:
  - l'amélioration, bien que timide, observée au niveau de la qualité de service des colis postaux présage une relance de ce produit;
  - les services financiers constituent un marché porteur, mais peu exploité par les postes; la région reste, en général, à la traîne des autres régions en développement dans le domaine des transferts d'argent, notamment du fait des coûts élevés des transferts; dans ce domaine, il faut reconnaître que les services postaux de paiement électronique sont les mieux adaptés aux besoins de proximité et d'accessibilité des populations, notamment dans les zones rurales;
  - le faible taux de bancarisation en Afrique (un peu moins de 20% des ménages) est une opportunité pour les opérateurs postaux en matière d'inclusion financière.
- Utilisation encore basique des technologies de l'information et de la communication. Les deux-tiers environ des opérateurs désignés africains offrent un accès à Internet au public. Il n'y a cependant que 40% des opérateurs qui offrent des services en ligne, contre 63,5% sur le plan mondial. Les paiements de factures via Internet par exemple ne sont possibles que par le biais de 7% des opérateurs désignés.

##### 2. Priorités pour 2009–2012

La situation du service postal en Afrique nécessite une action efficace et coordonnée entre les différents acteurs: les opérateurs postaux désignés, les gouvernements, les Unions restreintes, les organisations politiques régionales et sous-régionales et l'UPU.

Des réunions de coordination organisées à Arusha, en février 2009, et au Caire, en juin 2009, avec la participation de l'UPAP, la CUA, le COMESA, de la CPAO, de la COPTAC, de la CAE, de l'AOPAA et de la SAPRA, ont permis de passer en revue les priorités définies par la table ronde régionale de Nairobi, tenue en juillet 2007. Ces priorités ont par ailleurs servi d'indication pour la mise en œuvre de la Stratégie postale de Nairobi (SPN) en Afrique.

Les priorités ci-après, qui ont donc été retenues à l'issue de cet exercice, découlent également de l'état des lieux constaté de la situation du secteur postal dans la région.

- Poursuivre la réforme du secteur postal: le questionnaire relatif à la mise en œuvre de l'approche en matière de PIDEP, rempli par les pays bénéficiaires et les experts ayant conduit les missions sur le terrain, a fait ressortir deux grandes nécessités:
  - Aider les pays à définir leur service postal universel et un plan d'action pour son développement et sa modernisation, notamment en abordant les éléments essentiels, comme la définition du cadre légal, la mise en place d'une régulation du marché postal, etc.
  - Aider les pays à accéder à des financements extérieurs pour, dans certains cas, la réhabilitation de l'opérateur désigné ainsi que pour sa modernisation. Il s'agira dans ce domaine d'aider ces pays à établir des plans d'activités pour la modernisation de l'opérateur désigné.
- Harmonisation des politiques et réglementations postales pour un développement durable du secteur postal: il est vital pour les postes africaines de renforcer leur présence postale, notamment en milieu rural. Sans le réseau, ces postes perdent un atout majeur aussi bien sur le plan commercial que social. Dans les pays à bas revenu, dont font partie la plupart des pays africains, les résultats économiques préliminaires montrent en effet qu'il existe un lien entre les utilisateurs potentiels par bureau de poste (taille du réseau) et l'évolution du trafic intérieur. Il est donc essentiel de faire fonctionner les groupes de pilotage mis en place dans chacune des sous-régions pour suivre la mise en œuvre de la Déclaration du Caire 2008 sur l'harmonisation des politiques et réglementations postales, pour un développement durable du secteur.
- Amélioration de la qualité de service: face à la stagnation, voire la détérioration de la qualité de service, il est nécessaire de mettre en œuvre un plan d'action relatif à la qualité visant à rétablir les normes de service. Redresser durablement la qualité de service sur l'ensemble du réseau postal régional et assurer la viabilité économique des postes en vue de renforcer leur contribution au développement économique et social des pays de la région sont donc des objectifs qu'il est envisagé d'atteindre à la fin du cycle 2009–2012.
- Développement des réseaux électroniques et financiers et diversification des produits et services: c'est une nécessité pour compenser la faiblesse des volumes observée sur les marchés classiques des postes (poste aux lettres notamment).
  - Le déploiement du service des transferts électroniques d'argent a commencé avec un projet, qui regroupait 26 postes d'Afrique de l'Ouest et centrale. Un projet a été également conduit au bénéfice des pays de la CEDEAO, de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC), de l'AOPAA et des pays de l'Afrique de l'Est. Il sera nécessaire de renforcer les services postaux de paiement électronique dans la région et de les étendre dans les zones rurales pour accélérer l'inclusion financière des populations rurales et offrir un service de qualité, avec la possibilité de connexion avec d'autres services financiers (services de comptes).
  - Les objectifs pour le développement des colis postaux en Afrique visent la mise en place de l'infrastructure nécessaire à l'application des spécifications minimales pour les colis. L'appui nécessaire pour ce faire consiste en la conception de programmes de formation spécifiques et un suivi rigoureux de la qualité des données échangées entre les partenaires postaux. Pour ce qui est du développement du produit, l'objectif est d'introduire des services à valeur ajoutée pour soutenir l'accroissement du marché et garantir la satisfaction des besoins de la clientèle.
  - Le plan d'activités 2009–2012 de la Coopérative EMS a défini les résultats attendus en matière de performance:
    - Livraison dans les délais: 95%.
    - Transmission dans les délais des informations de livraison (Tracking Delivery): 98%.
    - Saisie des envois entrants: 98%.

- Transmission dans les délais des informations du Tracking: 98%.
- Qualité des réponses du service à la clientèle dans les délais: 98%.

La Coopérative EMS compte voir en Afrique au moins 80% des Pays-membres actuels réaliser des performances convenables par rapport aux attentes du plan d'activités 2009–2012, et ainsi avoir au moins 25 membres dans le plan de rémunération en fonction des résultats.

- Développement des ressources humaines: le développement des postes africaines ne peut se faire qu'avec des ressources humaines formées et qualifiées, à même de prendre en charge leur propre avenir. La formation sera donc un moyen d'accompagnement pour faciliter et accélérer le développement des postes africaines. L'organisation de sessions de formations thématiques ainsi que la promotion de l'utilisation de l'outil TRAINPOST de l'UPU sont des objectifs à atteindre dans ce domaine.

### 3. *Axes d'intervention*

Un des avantages d'un processus de planification repose sur le fait que celle-ci oblige à proposer des solutions pratiques, sous contrainte de temps et de moyens, avec une démarche rationnelle et réaliste. De ce fait, l'identification des choix est nécessaire.

C'est dans ce cadre qu'il a été jugé opportun de retenir des axes prioritaires d'intervention qui seront traduits par des projets structurants. D'autres axes plus spécifiques seront traduits par des projets nationaux, essentiellement au bénéfice des PMA, ou par des projets régionaux thématiques.

#### 3.1 *Axes prioritaires d'intervention*

Axe prioritaire n°1 – Améliorer la qualité de service à tous les niveaux

But: réaliser, à l'horizon 2012, la norme mondiale de qualité de J + 5 pour 80% du courrier international dans le plus grand nombre de pays africains.

- Améliorer la gestion de la qualité par l'application, sur le plan régional, de l'approche globale de gestion de la qualité conçue par l'UPU et implémentée avec succès dans huit pays de l'AOPAA.
- Développer des projets d'amélioration des acheminements et de distribution du courrier, notamment par l'utilisation de la voie terrestre, financés autant que faire se peut par le FAQS.
- Promouvoir la participation des pays au contrôle continu de la qualité de service de la poste aux lettres et, de façon progressive, au système de contrôle global (GMS).
- Rationaliser l'utilisation d'IPS ou d'IPS Light, notamment pour le courrier enregistré, l'EMS et les colis postaux, pour lesquels il faudra généraliser l'utilisation des codes à barres.

Axe prioritaire n°2 – Diversifier les prestations

But: promouvoir la diversification de l'activité postale dans les pays africains. Cet objectif trouve son fondement dans la nécessité de développer d'autres sources de revenus pour les postes africaines afin qu'elles ne soient pas tributaires de l'activité de la poste aux lettres. Il obéit également à la nécessité pour la poste de s'affirmer en tant qu'infrastructure de base. Les services postaux de paiement ont montré, en l'occurrence en Afrique, le rôle central qu'ils jouent dans la lutte contre la pauvreté. Le projet structurant qui découle de cet axe vise à:

- aider à augmenter les transferts de fonds, notamment en définissant des projets types pour les transferts de fonds en étendant et en faisant la promotion d'IFS et son répondant domestique dans les pays africains, et particulièrement ceux à fort taux d'émigration;
- aider les opérateurs désignés à développer la synergie entre les transferts d'argent et les services de comptes.

### 3.2 *Autres axes d'intervention*

#### Axe d'intervention n°3 – Développer le réseau postal

Le développement du réseau postal dans les pays africains, ou du moins son maintien, est vital pour la pérennité du service postal. Le rôle du réseau postal ne se limite pas à assurer la distribution des prestations postales, mais également à servir de support pour la réduction de la pauvreté et l'exclusion financière. En permettant aux clients d'échanger des informations, des marchandises et de l'argent et en créant un réseau électronique mondial, la poste joue un rôle vital dans le développement social et économique des nations.

L'objectif principal visé à l'horizon 2012 est de rapprocher les pays africains de la moyenne de desserte observée sur le plan mondial: un établissement pour 10 131 habitants. Pour cela, il y a lieu:

- de renforcer et de développer le service postal universel: développer d'autres formes de présence postale, notamment par le franchisage et l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour améliorer et moderniser le réseau postal;
- de restructurer et de moderniser le secteur postal: aider les pays à mettre en œuvre un processus global de réforme et de développement postal par le renforcement du PIDEF;
- de faciliter l'harmonisation des législations et réglementations postales en étendant au plus grand nombre de pays les documents types de politique et de législation postales, tel que demandé par la déclaration des Ministres en charges des technologies de l'information et de la communication au Caire en juin 2008.

#### Axe d'intervention n°4 – Développer, par le biais de la formation, les capacités managériales du personnel des opérateurs désignés

Un certain nombre de mesures d'accompagnement sont nécessaires pour la réalisation du plan d'action, notamment la mise à disposition d'outils modernes de gestion:

- Aider les opérateurs désignés à mieux cerner l'évolution de leur marché domestique, les besoins des clients, les activités des clients et à développer des stratégies concernant les différents segments du marché. Développer des capacités internes, notamment dans le domaine de la vente (formation et développement d'outils).
- Faciliter l'accès des employés postaux à la formation, en utilisant notamment TRAINPOST.

### **III. Mise en œuvre du plan**



## V. Mise en œuvre du plan

### 1. Différents projets à réaliser

Les différents axes de développement seront donc déclinés en projets (structurants, régionaux et nationaux) assortis d'indicateurs de réalisation. Les pays bénéficiaires des actions qui seront entreprises ont été répartis sur une base sous-régionale, les projets étant définis à partir de l'analyse de la situation globale du secteur postal en Afrique.

Les projets seront élaborés par le programme «Afrique», en collaboration avec les différentes Unions restreintes et les programmes du Bureau international intéressés. La collaboration des Unions restreintes, ainsi que l'implication des Coordonnateurs régionaux de projet de l'UPU, seront décisives dans la mise en œuvre et le suivi de l'exécution des projets.

### 2. Financement du plan

Les actions contenues dans le plan d'action seront financées principalement par le fonds de l'article 17 du budget de l'Union (2 770 700 CHF), auquel pourraient s'ajouter des fonds en provenance de crédits affectés à des projets sectoriels: qualité de service, services financiers postaux, etc. Le capital disponible pour chaque pays au titre du FAQS pourrait également financer des actions aux niveaux national et régional (p. ex. projets déjà financés pour les pays de la CEDEAO et de l'AOPAA).

Il est également possible d'utiliser le plan de développement régional, plus particulièrement les projets qui en découlent, pour collecter des fonds en provenance des partenaires traditionnels (pays donateurs, Programme des Nations Unies pour le développement, etc. Pour la réalisation du plan d'action, il est donc nécessaire d'instaurer un véritable partenariat entre les nombreux acteurs intéressés au développement de l'Afrique, notamment les communautés économiques sous-régionales et les institutions internationales.

### 3. Plan de communication

Le plan de communication qui sera mis en place a été défini en fonction des différentes cibles:

- Différents acteurs au sein du Bureau international, pour asseoir la collaboration dans la définition des projets et le suivi de leur exécution.
- Organes de l'UPU, Conseil d'administration et Conseil d'exploitation postale, pour les informer et leur rendre compte de la réalisation du plan et s'assurer de leur appui dans le travail de sensibilisation des pays donateurs.
- Gouvernements, régulateurs et opérateurs postaux désignés, pour les sensibiliser et obtenir leur adhésion aux objectifs et priorités définis ainsi que leur engagement pour la mise en œuvre des actions à entreprendre.
- Unions restreintes africaines, pour obtenir la validation du plan et s'assurer de leur collaboration dans la phase de mise en œuvre et du suivi.
- Organisations politiques et économiques africaines: CUA, Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique, Commission de la communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale, CEDEAO, SADC, etc., ainsi que la Banque mondiale et les institutions financières internationales, pour les sensibiliser et obtenir leur concours dans le financement des projets identifiés.



Pays	Statut	Population (millions)	PIB/hab. USD (2003)	Emigrants	% de pop émigrée	Statut Opérateur**	% Pop sans poste	SFP	Test continu UPU*	IPS / IPS-Light	IFS	EMS	Comptabilité analytique	
1	Afrique du Sud	PED	45.83	2920	412470	0.9	◇	11.54	▲	▲	▲	STEFI	▲	▲
2	Angola	PMA	13.52	760	121680	1.64	◇	N			▲	○	▲	
3	Bénin	PMA	6.72	440	60480	0.24	◇	11	▲	▲	▲	▲	▲	
4	Botswana	PED	1.72	3530	15480	0.31	◇	33,77	▲	▲	▲	○	▲	▲
5	Burkina Faso	PMA	12.11	300	108990	0.08	◇	N	▲	▲	▲	▲	▲	▲
6	Burundi	PMA	7.21	90	64890	0.18	■	80	▲	▲	▲	○	▲	▲
7	Cameroun	PED	16.09	650	144810	0.42	◇	N	▲		▲	▲	▲	▲
8	Cap-Vert	PMA	0.47	1440	4230	19.26	◇	N	▲	▲	▲	○		
9	Centrafrique	PMA	3.88	270	34920	0.29	◇	66,2	▲	▲		▲	▲	
10	Comores	PMA	0.6	430	5400	3.36	◇	N	▲			○	▲	
11	Congo (Rép.)	PED	3.76	650	33840	2.13	◇	N	▲	▲	▲	▲	▲	
12	Congo (RDC)	PMA	53.15	100	478350	0.23	◇	N	▲	▲	▲	○	▲	
13	Côte d'Ivoire	PED	16.84	660	151560	0.42	◇	N	▲	▲	▲	▲	▲	
14	Erythrée	PMA	4.39	190	39510	1.18	◇	N	▲	▲	▲	○	▲	
15	Ethiopie	PMA	68.61	90	617490	0.22	◇	N	▲	▲	▲	○	▲	▲
16	Gabon	PED	1.34	3400	12060	0.97	◇	25	▲		▲	▲	▲	
17	Gambie	PMA	1.42	270	12780	1.67	■	15		▲		○	□	
18	Ghana	PED	20.67	320	186030	0.94	◇	5	▲	▲	▲	▲	▲	▲
19	Guinée	PMA	7.61	430	68490	0.3	◇	34	▲			○	▲	
20	Guinée Bissau	PMA	1.49	140	13410	2.28	■	60	▲		▲	○		
21	Guinée Equatoriale	PMA	0.49		4410	2.9	◇	35	▲				▲	
22	Kenya	PED	31.92	400	287280	0.69	◇	N		▲	▲	▲	▲	
23	Lesotho	PMA	1.79	590	16110	0.07	■	N			▲	○	▲	
24	Libéria	PMA	3.37	100	30330	1.5	■	N				○	▲	
25	Madagascar	PED	16.89	290	152010	0.5	◇	15		▲	▲	▲	▲	
26	Malawi	PMA	10.96	160	98640	0.15	◇	N		▲		○	▲	▲
27	Mali	PMA	11.65	300	104850	0.43	◇	5,7	▲		▲	▲	▲	▲
28	Maurice	PED	1.22	4100	10980	7.27	◇	N		▲	▲	○	▲	
29	Mozambique	PMA	18.79	210	169110	0.48	◇	N	▲	▲	▲	○	▲	
30	Namibie	PED	2.01	1930	18090	0.21	◇	N		▲	▲	○	▲	
31	Niger	PMA	11.76	200	105840	0.05	◇	83,8	▲	▲	▲	▲	▲	▲
32	Nigéria	PED	136.46	350	1228140	0.22	◇	N	▲	▲	▲	○	▲	▲
33	Ouganda	PMA	25.28	250	227520	0.36	◇	5		▲	▲	▲	▲	▲
34	Rwanda	PMA	8.4	190	75600	0.25	◇	N	▲	▲	▲	○		□
	Sao Tomé et Principe	PMA	0.16	330	1440	8.04	◇	N			▲	○		
35														
36	Sénégal	PMA	10.24	550	92160	1.42	◇	N	▲	▲	▲	▲	▲	
37	Seychelles	PED	0.08	7350	720	9.71	■	N		▲		○	▲	
38	Sierra Leone	PMA	5.34	160	48060	0.9	◇	N	▲			○	▲	
39	Swaziland	PED	1.11	1340	9990	0.23	◇	19		▲	▲	○	▲	▲
40	Tanzanie (Rép. unie)	PMA	35.89	310	323010	0.21	◇	N	▲	▲	▲	▲	▲	
41	Tchad	PMA	8.58	240	77220	0.07	◇	30	▲	▲	▲	▲	▲	
42	Togo	PMA	4.86	310	43740	0.44	◇	20	▲	▲	▲	▲	▲	▲
43	Zambie	PMA	10.4	380	93600	0.38	◇	5	▲	▲	▲	○	▲	▲
44	Zimbabwe	PED	13.1		117900	0.67	◇	N	▲	▲	▲	○	▲	▲

\* ▲ = Oui ;

\*\* □ = distribution des envois EMS à l'arrivée; ◇ = Entreprise publique ; ■ = Administration publique ; N= information non encore disponible

○ = En cours de test

□ = installé mais pas encore productif