

LIVRE BLANC

Financement du secteur postal en Afrique

Mobiliser les financements publics et privés pour garantir
le développement du secteur postal en Afrique



UPU | UNION
POSTALE
UNIVERSELLE



RESUME EXECUTIF

Le secteur postal africain, quels que soient les maux dont il souffre, se révèle plein de promesses et de défis. Il dispose d'un véritable potentiel inexploité et d'un gisement d'opportunités. Des sources insoupçonnées de financement se sont révélées disponibles aussi bien au niveau des banques commerciales qu'au niveau des institutions financières internationales pour accompagner l'innovation technologique et la transformation du secteur.

Pour y arriver, il faut que les acteurs postaux changent de paradigme en adoptant une approche d'innovation ouverte et digitale renforcée par une meilleure gouvernance du secteur. Les plaintes récurrentes sur les hypothétiques charges générées par la fourniture du service postal universel ne changeront rien à cette vérité élémentaire. Il est d'ailleurs illusoire de penser offrir un service postal universel de qualité sans une entreprise postale financièrement viable. En conséquence, pour répondre efficacement aux besoins de financement du secteur, les opérateurs désignés africains sont appelés à offrir aux banques des perspectives de rendements financiers suffisamment attractives. La réalisation de cette performance financière n'est pas une gageure. Des opérateurs désignés tels que celui du Togo et de l'Éthiopie l'ont réalisée de manière excellente.

Les investisseurs ainsi que les gouvernements africains ont besoin de constater les résultats de tant de colloques, de fora et de séminaires. C'est pourquoi une action confiée à la perspicacité d'une institution d'appui au financement du secteur postal africain emporte une crédibilité certaine et suscite un espoir raisonné. C'est cette logique qui justifie la préconisation d'instituer un fonds africain de transformation postale qui répond à un double souci: le souci de mutualisation des ressources, d'une part, et celui du renforcement des capacités des acteurs du secteur postal africain, d'autre part. Le fonds africain de transformation postale, dont l'Union panafricaine des postes (UPAP) prendrait l'initiative, serait un fonds d'investissement spécialisé dédié au secteur postal africain. Ce fonds sera alimenté par les ressources des opérateurs désignés africains et des investisseurs institutionnels intéressés par le développement du secteur postal et aussi par l'obtention de rendements à long terme.

Ce livre blanc est un compendium qui met l'accent sur quelques leviers stratégiques susceptibles de libérer les chaînes de valeurs du secteur postal africain. En mettant en œuvre de manière audacieuse, lucide et cohérente les recommandations qui y sont, les acteurs postaux africains peuvent positionner l'infrastructure postale comme un moteur essentiel de développement, contribuant à la croissance durable et à l'épanouissement des communautés à l'échelle nationale et continentale.





Sommaire

RESUME EXECUTIF	3
INTRODUCTION	7
Le secteur postal africain – De quoi parlons-nous?	7
ANALYSE DIAGNOSTIQUE DU SECTEUR POSTAL AFRICAIN	9
Analyse du macroenvironnement du secteur postal africain (PESTEL)	9
Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) du secteur postal	11
Identification des défis du secteur postal africain	12
FINANCEMENT DU SECTEUR POSTAL AFRICAIN - UNE CHANCE À SAISIR	14
Facteurs d'attractivité du secteur postal	14
Secteur postal africain – Une infrastructure catalytique pour un développement socioéconomique inclusif	15
STRATEGIES DE FINANCEMENT D'UN SECTEUR POSTAL AUX FORTES POTENTIALITES INEXPLOITEES	16
Mécanismes classiques de financement	16
Mécanismes de financement alternatif	17
Benchmarking des bonnes pratiques en matière de financements structurants en Afrique	20
CONDITIONS DE REUSSITE DES STRATEGIES DE FINANCEMENT DU SECTEUR POSTAL AFRICAIN	23
Leviers institutionnels pour un financement efficace du secteur postal	23
Amélioration de la gouvernance du secteur postal	25
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES	27
Conclusion	27
Recommandations stratégiques	27
REFERENCES	29

INTRODUCTION

Le secteur postal africain – De quoi parlons-nous?

Après l'invention du timbre-poste au milieu du XIXe siècle, le courrier s'est imposé comme le principal moyen de communication écrite entre les Hommes. Aux États-Unis d'Amérique, par exemple, le service postal a longtemps été le service « fédéral » par excellence, celui qui réalise concrètement l'unité de la nation, au point où le Postmaster General était d'ailleurs membre du Gouvernement fédéral.

C'est dans cet ordre d'idées qu'à l'instar d'autres pays les pays africains ont rapidement compris l'intérêt économique et social du service postal et ont bâti une infrastructure postale performante garantissant la distribution du courrier au dernier kilomètre et l'offre de services financiers de base. Selon les statistiques les plus récentes, l'infrastructure postale africaine affiche les chiffres suivants:

Nombre de bureaux de poste:

Plus de 25 000. 80% des bureaux de poste africains sont situés dans des zones où il n'y a ni banque, ni électricité;

Nombre d'employés:

59,048

Population desservie:

1.4 milliard

Chiffre d'affaires combiné annuel:

880 millions d'USD, dont 65% proviennent des revenus de services financiers et 35% des services postaux traditionnels.

Ces quelques chiffres illustrent clairement que l'infrastructure postale africaine constitue un élément essentiel au sein de l'écosystème africain. Elle facilite non seulement la communication, mais sert aussi de pilier pour l'inclusion financière, la logistique et même la résilience économique.

Néanmoins, s'il faut reconnaître que la taille du marché postal africain est relativement plus petite que celle des régions les plus développées du monde comme l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Asie, il convient de noter qu'elle évolue de manière exponentielle en raison de la croissance économique, de l'urbanisation et des avancées technologiques du continent.

Pour asseoir le secteur postal sur une architecture solide, l'Union postale universelle (UPU) a édicté des règles claires au sujet des envois de la poste aux lettres et des colis dans le contexte international ainsi que des lignes directrices générales sur le service universel.

Ainsi, les opérateurs s'occupant de l'acheminement et de la distribution des envois de la poste aux lettres pesant moins de 2 kilogrammes et des colis pesant moins de 30 kilogrammes relèvent du secteur postal. Les opérateurs désignés, communément appelés « les postes », qui sont investis de la mission de fournir le service postal universel, constituent indubitablement le socle de ce secteur.

L'un des principaux avantages du secteur postal par rapport à d'autres secteurs de services réside dans le fait qu'il dispose d'un vaste réseau de portée mondiale. Un envoi postal peut être expédié de partout et distribué presque en tout point de la planète. Cette capacité logistique considérable en matière de prise en charge et de distribution des envois postaux représente la principale force du secteur postal.

Carrefour des échanges entre les personnes comme entre les entreprises, le secteur postal contribue à renforcer le lien social ainsi que la compétitivité des entreprises. Cependant, le vent du libéralisme économique qui a soufflé sur les pays africains dans les années 90, avec pour corollaire l'abolition de toutes les formes de monopoles dans tous les secteurs d'activités, n'a pas épargné le secteur postal. À cette nouvelle situation de suppression de monopoles s'est ajouté l'avènement des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les années 2000. Ces deux facteurs ont bouleversé l'hégémonie des opérateurs désignés sur le secteur et ont provoqué le déclin du courrier traditionnel.

Ainsi, en l'espace de trois décennies, tout le confort stratégique et opérationnel des postes africaines s'est effondré comme un château de cartes. En plus de ces impondérables, les pays africains sont négativement impactés depuis une dizaine d'année par trois autres crises que sont l'insécurité, la COVID-19 et le conflit russo-ukrainien.

Face à ces fléaux, les postes africaines dans l'ensemble ont fait preuve d'une résilience louable en introduisant de nouveaux services ou en étendant les services existants pour aider les populations démunies ou celles qui ont des besoins spécifiques.

Afin de retrouver leur lettre de noblesse et de demeurer compétitifs sur un marché libéralisé avec l'entrée de nouveaux opérateurs privés, les opérateurs historiques doivent déployer des stratégies de croissance et de développement, qui peuvent s'avérer très coûteuses, au-delà même de leurs capacités de financement.

À l'instar d'autres infrastructures, les principaux contributeurs du secteur postal sont les gouvernements. Or, face aux difficultés de mobilisation de ressources, ceux-ci ne peuvent plus continuer à financer un secteur marchand.

De nos jours, les ressources nationales sont prioritairement affectées à des dépenses d'urgence dans les domaines de la santé, de la sécurité, des questions sociales et de la relance économique. D'après un rapport publié par l'Organisation de coopération et de développement économique et le Centre africain pour la transformation économique, en 2050, l'Afrique comptera 2,5 milliards d'habitants. Face à cette explosion démographique, le continent doit de toute urgence accélérer la construction d'infrastructures telles que les réseaux postaux, les réseaux d'énergie, etc.

Malheureusement, force est de constater que le financement par des banques ou autres institutions financières des projets postaux en Afrique est assez limité, voire rarissime. Une telle situation résulte du fait que, parfois, les dossiers de financement de projet sont souvent mal conçus, sinon que l'envergure des projets identifiés n'attire généralement pas l'intérêt prioritaire des organismes de financement.

Au regard de cette faiblesse qui handicape le développement harmonieux du secteur postal africain, il importe d'identifier les possibilités et les mécanismes adéquats de financement de ce secteur qui est une infrastructure essentielle d'inclusion, sociale, financière et numérique.

C'est pourquoi le présent livre blanc ambitionne d'abord de favoriser la compréhension des enjeux liés au financement du secteur postal en Afrique, ensuite d'explorer les différents mécanismes de financement disponibles, puis enfin de mettre l'accent sur les conditions requises pour combler les besoins de financement.

ANALYSE DIAGNOSTIQUE DU SECTEUR POSTAL AFRICAIN

Pour mieux appréhender tous les contours du secteur postal africain, deux outils d'analyse sont utilisés: l'outil PESTEL pour examiner les influences du macroenvironnement sur le secteur et l'outil SWOT pour saisir les forces et les faiblesses du secteur au plan interne, d'une part, et appréhender les opportunités et les menaces au plan externe, d'autre part. Ces analyses permettront d'identifier les défis majeurs auxquels le secteur devrait faire face.

Analyse du macroenvironnement du secteur postal africain (PESTEL)

Tout phénomène observable est le résultat d'une série de causalités indépendantes. L'outil PESTEL permettra d'examiner la série de faits politiques, économiques, sociaux, technologiques, écologiques et légaux qui sont susceptibles d'influencer positivement ou négativement le développement du secteur postal africain.

À travers cette analyse, on note avec une grande satisfaction qu'hormis les crises et conflits sociaux l'écosystème africain est très favorable au développement du secteur postal. En effet, il y a en Afrique trois sources de conflits ou d'insécurité: la première découle des déplacements forcés des populations à cause du changement climatique, provoquant parfois des conflits entre éleveurs et agriculteurs; la seconde est le taux élevé de chômage des jeunes qui, poussés au découragement, tentent des actions violentes; enfin, la troisième est l'expansion des groupes terroristes. Ces types d'insécurité ont un impact très négatif sur le secteur postal africain. Toutefois, la résilience organisationnelle du secteur postal africain a pu atténuer les effets négatifs des crises générées par son macroenvironnement.



Tableau 1: **Matrice PESTEL**

	Facteurs	Détails	Niveau d'influence			Impacts sur le secteur postal africain
			Élevé	Moyen	Faible	
POLITIQUE	Volonté politique des instances supranationales	L'infrastructure postale africaine est reconnue comme contributrice à la réalisation de l'Agenda 2063 de l'Union africaine et aux objectifs de développement durable des Nations Unies	X			Très positif
	Marché unique africain en construction	L'entrée en vigueur le 1er janvier 2021 de l'Accord portant création de la zone continentale de libre-échange offre aux entreprises un accès à un marché africain unique de 3400 milliards d'USD (selon le Centre du commerce international)	X			Très positif
ÉCONOMIQUE	Développement économique	D'après le Fonds monétaire international (FMI), les prévisions du continent sont plutôt bonnes, le produit intérieur brut (PIB) devrait passer de 2980,11 milliards d'USD en 2022 à 4288,08 milliards d'USD en 2027, soit une hausse de 43,89%	X			Positif
SOCIAL	Dividende démographique	Avec une population de jeunes de 477 millions de personnes âgées de 15 à 25 ans, l'Afrique est le continent de l'avenir et sera la clé pour approvisionner la main-d'œuvre mondiale	X			Positif
	Crises sociales	Tensions géopolitiques et conflits aussi bien en Afrique qu'à travers le monde	X			Très négatif
TECHNOLOGIQUE	Développement de la téléphonie mobile	Selon le rapport de l'Union internationale des télécommunications (UIT) à la fin de 2022, 40% de la population africaine étaient connectés et 61% disposaient d'un téléphone mobile	X			Très positif
	Financement de la technologie	D'après FinTech global, «les investissements dans les entreprises du secteur des technologies financières en Afrique ont atteint un montant record à plus de 2 milliards d'USD en 2021»	X			Très positif
	Connectivité et digitalisation	Le digital en Afrique est incontestablement un levier de croissance et d'optimisation de l'expérience client	X			Positif
ÉCOLOGIQUE	Appui à la transition énergétique	Les énergies renouvelables représentent une opportunité considérable pour les pays africains. Une grande révolution est en cours dans le solaire		X		Positif
LÉGAL	Faiblesse du cadre juridique	L'inadéquation du cadre légal sur la régulation par rapport à l'évolution du secteur postal		X		Négatif



Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) du secteur postal

Une deuxième analyse du secteur postal a été réalisée à l'aide de l'outil de diagnostic SWOT, qui permet d'examiner la situation du secteur du point de vue de ses forces et de ses faiblesses au plan interne et d'identifier les opportunités et les menaces au plan de son environnement externe.

FORCES

- Infrastructure forte de plus de 25 000 points de contact reliés à un réseau mondial de 660 000 bureaux répartis dans 192 pays
- Réseau intégré tridimensionnel (physique, financier, numérique)
- Capillarité du réseau postal en matière d'accès et de distribution à travers tout le continent avec une forte présence dans les zones rurales et pauvres
- Capacité de conclure des accords bilatéraux et multilatéraux
- Énormes possibilités en matière de prestations de services inclusifs
- Existence d'un mécanisme de régulation du secteur en construction en raison des défis technologiques
- Forte résilience du secteur postal face aux différentes mutations et évolutions sociales
- Possibilité d'accès au financement de projets structurants

OPPORTUNITÉS

- Croissance du commerce électronique et du commerce international
- Évolution des besoins multiformes des clients
- Informations et expertises sur le secteur disponible auprès de l'UPU
- Exploitation de la technologie pour répondre aux besoins des clients, des entreprises et du gouvernement
- Évolution fulgurante de la technologie mobile sur la quasi-totalité du continent
- Développement de l'inclusion financière et de la logistique

FAIBLESSES

- Difficultés à susciter l'intérêt des gouvernements de mettre le secteur postal en échelle dans un document de politique et de stratégies
- Incapacité à réguler efficacement le secteur sur un marché contestable
- Faible niveau de modernisation des infrastructures postales africaines
- Méconnaissance des potentialités et mécanismes d'accès au financement des institutions et banques de développement
- Absence d'interopérabilité logistique et de connectivité entre partenaires de la chaîne logistique
- Faible niveau de financement du secteur
- Secteur à forte intensité de main-d'œuvre au lieu d'être un secteur de connaissances
- Absence de pipelines de projets structurants et bancables
- Absence de veille stratégique pour faire progresser le secteur en Afrique

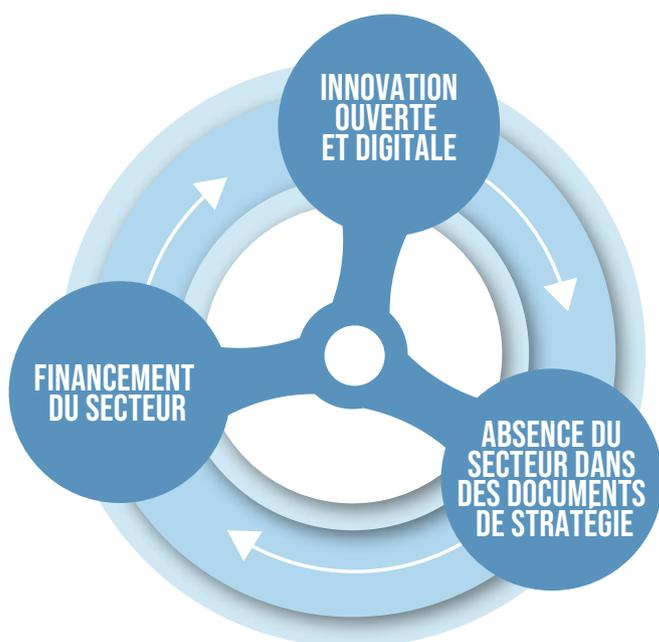
MENACES

- Substitution technologique et diversification des moyens de communication
- Dématérialisation des processus de production ayant pour corollaire la baisse du volume du courrier non com-pensée par la croissance du volume des colis
- Naissance et développement de multiples acteurs non-membres de l'UPU
- Faible accessibilité des opérateurs à la connectivité à large bande
- Fragilisation du secteur par des activités développées par les opérateurs informels

Identification des défis du secteur postal africain

Sur la base du diagnostic réalisé, combinant plusieurs techniques de réflexion, notamment le remueméninges, et prenant appui sur les tendances actuelles au niveau mondial, les défis majeurs du secteur postal africain pour les prochaines années ont été identifiés dans trois domaines.

Schéma 1: **Domaines de défis**



Défis de l'innovation ouverte et digitale

L'innovation ouverte est définie comme une approche stratégique qui englobe non seulement les efforts de collaboration, mais recherche également activement des contributions externes, incluant des idées, des technologies et de l'expertise. Ce cadre dynamique accélère le processus d'innovation en s'appuyant sur un réseau diversifié, reconnaissant ainsi que des idées révolutionnaires peuvent émerger à la fois en interne et à partir de sources externes. De la stimulation, de la créativité au développement rapide, l'innovation ouverte exploite le pouvoir de l'intelligence collective, propulsant les organisations vers des avancées révolutionnaires.

Il est alors impératif pour les acteurs du secteur postal de s'ouvrir au monde externe en recourant à des profils atypiques susceptibles de contribuer à la conception de produits et services innovants. L'innovation ouverte, impliquant non seulement les gouvernements mais également tous les acteurs du secteur élargi, permettra de créer un écosystème postal africain robuste, durable et résilient.

Par ailleurs, comme le révèle l'UIT à la fin de 2022, 40% de la population africaine étaient connectés et 61% disposaient d'un téléphone mobile. En marge des grandes possibilités d'innovation auxquelles l'utilisation du mobile donne accès, le numérique constitue un moteur de croissance du chiffre d'affaires et de génération de marges beaucoup plus considérables pour les entreprises du secteur. En considération des perspectives de croissance qu'offre le continent africain, où de nombreuses opportunités sont encore à leur prémices, une compréhension approfondie des enjeux du numérique, ou de la technologie, peut aider le secteur postal à mieux se positionner au milieu d'une concurrence qui risque de s'intensifier et de devenir encore plus rude au cours des prochaines années.

Loin d'être un simple effet de mode, l'innovation digitale est incontestablement un facteur clé de succès dans la durée. Le numérique a l'avantage de créer un sentiment de proximité avec l'entreprise, où que le client se trouve. Il réduit la distance entre le client et son produit, ainsi qu'entre le client et le vendeur, du fait de la dématérialisation du processus d'achat.

Ainsi, davantage d'agilité et de collaboration permettront une accélération de la transformation digitale des entreprises postales africaines, car le numérique constitue un levier sur lequel elles peuvent facilement s'appuyer pour améliorer leur image de marque.

Défis liés à la quasi-absence du secteur dans les documents de planification stratégique de référence

Selon Kofi Annan, ancien Secrétaire général des Nations Unies: «À l'heure de la construction d'une société planétaire, le secteur postal constitue toujours un lien solide et vivant avec chaque citoyen, même dans les endroits les plus reculés du monde».

En effet, pendant plus de deux mille ans, les réseaux postaux ont favorisé les échanges de messages et de marchandises. Aujourd'hui encore, le réseau postal physique, financier et électronique est devenu un partenaire incontournable de l'édification d'une société de l'information ouverte et inclusive.

L'Afrique compte 54 pays, et à chaque pays correspond un environnement postal bien spécifique. S'il faut admettre que les mutations actuelles du secteur postal ne se propagent pas de la même manière avec la même intensité dans tous les pays, il faut néanmoins reconnaître que certains pays ont opté pour des mesures quasi expéditives. Ces pays ont renoncé à toute étude approfondie de leurs conditions nationales et à toute réflexion ou étude sur les moyens adéquats à mettre en œuvre afin d'affronter efficacement les enjeux du secteur. Nombreuses sont les contraintes qu'il importe de cerner à travers une approche holistique et intégrale en raison des caractéristiques tridimensionnelles du secteur. Cela impose le recours à des méthodes aussi rigoureuses et participatives que possible et nécessite d'obtenir l'acceptation des solutions à l'échelle des autorités gouvernementales. La bonne connaissance du secteur, son importance et l'appropriation de ses stratégies de croissance constituent l'amorce d'un réel changement de paradigme pour le secteur postal africain.

Au-delà de la confiance témoignée par les clients, le secteur postal doit prouver aux décideurs politiques et aux institutions financières internationales sa capacité à jouer un rôle clé pour le développement économique et social du pays.

Eu égard à l'importance stratégique que revêt le secteur postal dans un pays, son développement ne saurait être laissé au hasard au risque de causer de graves préjudices à l'économie nationale et, par ricochet, aux citoyens. C'est pourquoi prévoir le développement d'une telle infrastructure non pas simplement dans une simple lettre de politique, mais plutôt dans un document de politique sectorielle est un impératif majeur afin de ne pas tomber dans un pilotage à vue.

Défis liés aux besoins de financement du secteur postal

De manière générale, les besoins en financement d'infrastructures (tous secteurs confondus) en Afrique sont estimés à 108 milliards d'USD par an, selon une évaluation de la Banque africaine de développement (BAD). En ce qui concerne spécifiquement le secteur postal, ces besoins peuvent varier d'un pays à l'autre en fonction de leur situation économique, de leur superficie, de leur population et de leurs priorités stratégiques. Néanmoins, son besoin de financement peut être appréhendé dans les domaines suivants:

Modernisation des infrastructures:

de nombreux pays africains ont besoin de moderniser leurs infrastructures postales pour rester compétitifs et répondre aux demandes croissantes et diversifiées des citoyens. Cela inclut la mise à niveau des bureaux de poste, l'expansion des réseaux de distribution et l'adoption de technologies modernes.

Expansion de la couverture:

dans de nombreuses régions rurales et éloignées d'Afrique, la couverture postale est limitée. Des investissements sont nécessaires pour étendre la prestation de services postaux à ces zones, améliorant ainsi l'accessibilité et l'inclusion.

Renforcement des capacités des ressources humaines:

le secteur postal exige une main-d'œuvre qualifiée pour fournir des services et prestations efficaces. Il doit opérer une mutation qualitative pour devenir un secteur de connaissances et non un secteur de main-d'œuvre. Des investissements dans la formation du personnel sont nécessaires pour améliorer la qualité des services et l'efficacité opérationnelle.

Numérisation et technologie de l'information:

l'adoption des technologies numériques est essentielle pour rester compétitif dans un environnement postal en évolution. Des investissements dans des systèmes de suivi en ligne, des plates-formes de commerce électronique, des solutions de gestion des données, etc., sont nécessaires pour rester pertinent et fiable.

Tout bien considéré, il est nécessaire de prioriser les besoins à financer et de définir clairement la manière de le faire (autofinancement, emprunts, mise à disposition de compétences, etc.). La recherche de financement s'organise sur le long terme et ne se fait pas dans l'urgence et la précipitation.

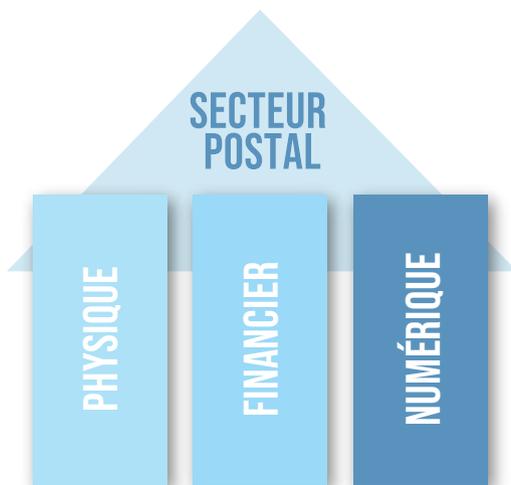
FINANCEMENT DU SECTEUR POSTAL AFRICAÏN - UNE CHANCE À SAISIR

Les modes et les usages de communication se sont profondément transformés sous l'effet de la numérisation de la société africaine. Cependant, les mutations actuelles sont également porteuses de grandes opportunités.

Facteurs d'attractivité du secteur postal

Le secteur postal est l'un des rares secteurs bâtis sur trois piliers: physique, financier et numérique. Cette caractéristique tridimensionnelle constitue un atout majeur pour son développement.

Diagram 2: **Different pillars**



Pilier physique

Dans chaque pays africain, un vaste réseau postal est déployé, couvrant les zones urbaines, périurbaines et même les zones rurales marginalisées, avec environ 25 000 bureaux de poste. Cette présence physique est utilisée comme point d'accès à une gamme étendue de produits et de services, notamment les services logistiques et administratifs. Dans un monde où la virtualisation est omniprésente et où les repères sociaux et économiques sont perturbés, la proximité et la présence physique du secteur postal demeurent des atouts indéniables. Grâce à son réseau logistique étendu dans les zones rurales, le secteur postal devient accessible aux segments les plus marginalisés de la population, renforçant ainsi sa position. De plus, le courrier permet d'atteindre l'ensemble de la population en alliant la puissance d'un média de masse (desservant tous les ménages) à la précision d'un média extrêmement ciblé (géomarketing) pouvant toucher un seul ménage.

Pilier financier

En Afrique, le réseau postal étendu représente une infrastructure utilisée pour accroître l'inclusion financière des populations à faible revenu, souvent exclues du système bancaire. Afin d'améliorer ce taux d'inclusion financière, la plupart des pays africains se tournent vers le secteur postal. À travers les bureaux de poste, des services financiers tels que l'épargne, le transfert d'argent, les comptes courants, etc., sont offerts sur l'ensemble du territoire. L'impact de l'offre de services financiers postaux est significatif, avec les transferts d'argent vers l'Afrique représentant près de 80 milliards d'USD en 2020. Dans la plupart des pays africains, les flux de transferts d'argent des migrants dépassent même les investissements étrangers directs et l'aide au développement. Selon un rapport de la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest, le taux de bancarisation stricte dans l'espace UEMOA à la fin de 2021 était établi à 21,8%. Cependant, le taux global d'utilisation des services financiers, atteignant 67,2%, est attribué à l'implication des institutions financières telles que les postes. En effet, les bureaux de poste constituent le deuxième plus gros contributeur à l'inclusion financière après les banques.

Pilier numérique

En Afrique, la transformation numérique s'opère à une cadence particulièrement soutenue, surpassant toute autre région du globe. Les TIC se révèlent être une réussite remarquable sur le continent, se manifestant principalement à travers trois aspects saillants. En premier lieu, l'ampleur des investissements annuels dédiés à ce domaine est notable. Deuxièmement, une part substantielle du financement dans le secteur des TIC provient du secteur privé. Enfin, troisièmement, l'Afrique se positionne en tant que pionnière dans l'utilisation des TIC pour fournir des services au-delà de la simple communication vocale, notamment en élargissant l'inclusion financière aux groupes à faible revenu.

En conséquence, les services des postes se trouvent à un carrefour décisif, contraints de s'ajuster pour éviter l'obsolescence. Le réseau postal émerge comme une infrastructure cruciale capable de contribuer à combler le fossé numérique, en particulier dans les zones rurales. Selon une enquête de l'UPU menée en 2017, plus de 93% des services postaux offrent des services numériques, que ce soit directement ou en partenariat avec d'autres entités.

De plus, 73% des services postaux indiquent avoir intensifié leurs investissements dans les services postaux numériques. Actuellement, ces services postaux mettent à disposition des plates-formes numériques visant à faciliter les activités de marketing et toutes les opérations liées aux transactions du commerce électronique. Paradoxalement, les projets liés aux TIC en Afrique attirent d'importants flux de financement privé, sans nécessiter un soutien gouvernemental explicite. De plus, les délais de récupération et les calendriers d'amortissement pour ces projets TIC sont relativement courts, généralement huit ans ou moins, comparativement aux quinze ou vingt ans requis pour les infrastructures conventionnelles.

Considéré comme indispensable à la réalisation des objectifs de développement durable des Nations Unies et de l'Agenda 2063 de l'Union africaine, le secteur postal doit persévérer dans son expansion à travers toutes ses dimensions. Cela demeure impératif pour maintenir son statut d'infrastructure essentielle au développement économique et social du continent africain.

Secteur postal africain – Une infrastructure catalytique pour un développement socioéco-nomique inclusif

Lorsque l'on évoque la poste, la première pensée qui vient à l'esprit est souvent celle de la lettre ou de la carte postale. Cependant, à l'échelle mondiale, les opérateurs désignés offrent une pléthore de produits et de services,

allant de la livraison de colis à l'ouverture de comptes bancaires, en passant par le paiement de factures, l'obtention ou le renouvellement de documents officiels, la livraison de produits frais, les services à domicile pour les personnes âgées, jusqu'à l'acheminement de livres pour les écoliers. Le secteur postal s'affirme indéniablement comme une infrastructure essentielle, facilitant le fonctionnement de l'économie mondiale.

Une étude menée en 2016 par l'UPU, l'initiative Global Pulse des Nations Unies, et l'Université de Cambridge, analysant les flux postaux de 184 pays sur une période de quatre ans, a révélé une corrélation significative entre la connectivité postale et le PIB par habitant ainsi que le taux de pauvreté. Cette connectivité postale, définie comme la capacité du réseau postal à interagir avec un nombre élevé de pays, montre que plus un pays échange avec d'autres postes, plus son économie prospère et son taux de pauvreté diminue. De surcroît, une forte connectivité postale, conjuguée au bon fonctionnement d'autres réseaux de communication tels que le transport aérien, les réseaux sociaux et les réseaux mobiles, renforce davantage la corrélation entre la connectivité postale et le développement.

Une étude plus récente de l'UPU en 2023 révèle qu'en l'absence totale d'infrastructure postale le PIB annuel d'un pays pourrait subir une réduction médiane de 6,96%. Les services postaux, grâce à leur réseau, multiplient par au moins sept leur impact économique direct, mettant en lumière l'importance cruciale du secteur postal dans l'écosystème. Ce chiffre surpasse de manière spectaculaire le taux habituel de contribution directe des services postaux au PIB, généralement situé entre 0,5 et 1%.

Ces constats révèlent de manière significative le potentiel du secteur postal. Les deux études élèvent le débat en soulignant le rôle essentiel du secteur postal dans le paysage socioéconomique d'une nation.

Par ailleurs, l'entrée en vigueur le 1er janvier 2021 de l'Accord portant création de la zone continentale de libre-échange offre aux opérateurs désignés africains une occasion unique de changer de paradigme en participant activement à la mise en place de projets et programmes innovants à l'échelle multipays. Grâce à la suppression des barrières douanières, les entreprises auront accès à un marché africain unique de 3400 milliards d'USD (selon le Centre du commerce international). Cette zone continentale de libre-échange devrait apporter une impulsion significative à l'avènement de programmes ou projets multipays de transformation postale.

STRATEGIES DE FINANCEMENT D'UN SECTEUR POSTAL AUX FORTES POTENTIALITES INEXPLOITEES

Le financement du secteur postal africain doit être abordé de manière stratégique pour répondre à l'expansion et à la connectivité du réseau postal, d'une part, et pour satisfaire la demande croissante de services de qualité, basée sur le numérique, d'autre part. Néanmoins, les défis financiers constituent souvent un obstacle à la réalisation de projets d'envergure. Dans un contexte financier difficile, où les formes traditionnelles de financement sont fortement sollicitées, les approches alternatives de financement se présentent comme une solution complémentaire

Mécanismes classiques de financement

Les mécanismes traditionnels de financement sont des méthodes classiques utilisées depuis longtemps pour collecter des fonds ou financer un projet.

Autofinancement par la diversification des sources de revenus

L'autofinancement consiste, pour un opérateur désigné, à répondre à ses besoins de financement avec ses propres ressources. Il s'agit donc d'un mode de financement utilisant des ressources internes, évitant ainsi de recourir à des ressources externes telles que les emprunts. L'autofinancement permet d'éviter la dépendance à l'égard d'un prêteur et de se soumettre à ses conditions, notamment le coût lié à l'octroi du prêt (l'intérêt). Cette approche représente la part des ressources disponibles, issue des différentes sources de revenus basées sur les bénéfices réalisés par l'opérateur, permettant ainsi de financer les investissements et d'assurer la croissance interne de l'entreprise postale de manière indépendante et autonome.

Subventions publiques

Les subventions publiques sont des montants d'argent versés par une entité publique (un État, une collectivité territoriale ou un organisme public) de manière ponctuelle ou reconductible dans le but de contribuer à la réalisation d'une finalité précise. Comme dans d'autres régions du monde, le secteur postal en Afrique bénéficie de subventions publiques de différentes manières pour soutenir son fonctionnement et son développement. Avant la libéralisation du secteur, les gouvernements africains allouaient des fonds pour la construction et la maintenance des infrastructures postales, telles que les bureaux de poste, les centres de tri, l'acquisition d'équipements et la formation du personnel.

Avec la démonopolisation, les subventions sont souvent octroyées aux opérateurs désignés par le biais d'allocations directes des gouvernements ou par les organes de régulation. Ces fonds visent apparemment à soutenir la viabilité et la pertinence du secteur postal en raison de l'obligation de fournir un service postal universel qui incombe aux opérateurs désignés. Il est crucial d'harmoniser le service postal universel avec la rentabilité financière, car l'intervention de l'État pourrait générer des inefficacités plus importantes que celles créées par le marché lui-même. Dans le cadre de la coopération, des organisations internationales telles que l'UPU accordent des subventions financières directes aux services postaux africains pour soutenir la réalisation de projets spécifiques.

Financement par emprunt bancaire

L'emprunt bancaire correspond à une somme mise à disposition d'un opérateur postal par un organisme financier, avec l'obligation de la rembourser selon un échéancier préalablement défini. En contrepartie de ce financement, l'organisme prêteur perçoit des intérêts rémunérant l'apport de fonds et les risques pris. Généralement, cette démarche est accompagnée de la prise de garanties, limitant ainsi les risques du prêteur en cas de difficultés de remboursement.

Paradoxalement, le secteur postal africain suscite un vif intérêt auprès des banques multilatérales de développement telles que la Banque ouest-africaine de développement, de même que des banques commerciales comme Atlantique Banque. Ces institutions ont manifesté leur disposition à accompagner les opérateurs du secteur, pourvu qu'ils soumettent des dossiers de projets rigoureusement rédigés à leurs guichets. Les opérateurs désignés peuvent également bénéficier de prêts concessionnels des banques multilatérales de développement, avec le soutien de leurs gouvernements respectifs, à condition que les projets soumis au financement soient inscrits parmi les priorités gouvernementales.

Financement par capitaux propres

Les fonds propres d'une entreprise se composent des sommes versées par les actionnaires lors de sa constitution et des réserves correspondant aux résultats accumulés non distribués en dividendes. Ce mode de financement est largement adopté par la plupart des opérateurs désignés privés. Dans ce contexte, le montant du capital social revêt une importance supérieure à ce qui pourrait être initialement perçu.

Initialement source de financement et premier composant des fonds propres à la création de la société, le capital social doit être nécessairement proportionnel aux exigences à court terme du marché postal. L'opérateur désigné, en fonction de ses ressources, investit et fait face à ses charges d'exploitation. La mesure des fonds propres constitue une information financière primordiale, offrant des indications quant à la solvabilité et à la capacité à honorer les engagements et les exigences de l'entreprise. Ainsi, un opérateur désigné bénéficiant de solides fonds propres est une entreprise qui, a priori, génère des bénéfices et possède une crédibilité vis-à-vis des tiers. En revanche, un opérateur désigné avec des fonds propres faibles soulève des doutes quant à sa capacité à honorer ses engagements.



Mécanismes de financement alternatif

Les financements alternatifs se présentent comme des solutions prometteuses pour répondre aux besoins de financement du secteur postal africain. Ces mécanismes financiers non conventionnels offrent des opportunités d'investissement novatrices et adaptées aux défis spécifiques du continent.

Partenariats public-privé

Le déficit crucial en infrastructures d'utilité publique, combiné aux difficultés d'assurer la maintenance des infrastructures existantes, pousse les pouvoirs publics à explorer des voies alternatives pour pallier ces lacunes, notamment en matière de financement et de modalités de gestion. C'est ainsi que les gouvernements se tournent de plus en plus vers le partenariat public-privé, considéré comme un mode de financement où une autorité publique fait appel à des prestataires privés pour financer et gérer un service public.

Généralement, la demande de partenariat public-privé émane de l'autorité publique, à la recherche de sources de financement, d'expertise ou de mécanismes de transfert de risques. Les partenariats public-privé offrent la possibilité d'accéder à des financements pour des projets d'envergure, souvent difficiles à financer entièrement par des fonds publics. Ils sont également perçus comme un moyen d'introduire la technologie et l'innovation du secteur privé pour améliorer la qualité des services postaux grâce à une meilleure efficacité opérationnelle.

Cependant, les négociations et la mise en place des partenariats public-privé peuvent être complexes et chronophages, ce qui peut retarder la réalisation des projets et accroître les coûts initiaux. Il est donc crucial que les opérateurs désignés cherchant à contracter des partenariats public-privé s'entourent d'experts en la matière afin d'éviter des écueils potentiels. Bien que ces partenariats offrent des opportunités de financement pour le secteur postal africain, ils comportent également des risques importants. Dans cette perspective, il est essentiel pour les gouvernements de mettre en place des mécanismes de gouvernance solides et transparents pour maximiser les avantages de ce mode de financement.



Tableau 2: Partenariats public-privé

À FAIRE	À NE PAS FAIRE
Adapter la stratégie des partenariats public-privé à votre contexte politique, social et économique selon les principes du réalisme et de la prudence.	Ne planifiez pas et n'annoncez pas de programmes de partenariats public-privé ambitieux qui pourraient dépasser votre potentiel (en termes d'abordabilité et d'accès aux investissements et financements internationaux). Ne sélectionnez pas des projets irréalistes, et ne choisissez pas de technologies peu fiables et non testées.
Choisissez les projets appropriés.	N'utilisez pas le partenariat public-privé pour les petits projets (en règle générale). Essayez plutôt de regrouper les petits projets.
Sélectionnez des candidats appropriés pour le partenariat public-privé. Recherchez les gains d'efficacité inhérents aux partenariats public-privé. Maximisez-les et partagez-les. Recourez au mode de partenariats public-privé lorsque le projet est rentable et tend à renforcer la rentabilité.	Ne recourez pas au partenariat public-privé simplement parce qu'il n'est pas comptabilisé comme une dette publique. N'utilisez pas les partenariats public-privé comme une option à moins que le projet soit apte à être un partenariat public-privé et soit susceptible de réaliser les gains d'efficacité escomptés.
Soyez conscient des besoins fort exigeants en ressources de l'outil de partenariat public-privé et du processus de passation de marché et assurez-vous d'avoir à votre disposition les capacités requises. Assurez-vous d'une participation substantielle des pouvoirs publics à toutes les étapes du cycle de vie du partenariat public-privé.	Ne vous lancez dans un processus de partenariat public-privé qu'à condition d'avoir bien identifié les capacités et les ressources spécifiques nécessaires ainsi que la complexité accrue du processus. Dans de nombreux pays, les institutions chargées du développement des partenariats public-privé se heurtent à de fortes restrictions et présentent souvent des lacunes considérables.
Identifiez et évaluez les projets en détails pour vous assurer de leur faisabilité.	Ne lancez pas un projet de partenariat public-privé si vous n'êtes pas sûrs de sa faisabilité globale et des caractéristiques de faisabilité du partenariat public-privé, c'est-à-dire les conditions économiques, financières, commerciales, techniques et d'accessibilité financière du projet.
Consacrez suffisamment de ressources pour bien structurer l'appel d'offres et le contrat et pour bien gérer le processus.	Toute la rentabilité inhérente d'un projet peut être perdue par une structuration inadéquate et une formulation imprécise.
Prévoyez suffisamment de temps pour la passation de marché (préparation, évaluation, structuration et appel d'offres).	Ne vous précipitez pas. Ne fixez pas d'échéances trop ambitieuses. Les acteurs du secteur privé sont moins disposés à soumissionner pour les projets s'ils n'ont pas confiance dans la capacité du gouvernement à respecter son calendrier.
Portez une attention particulière et dédiez un certain nombre de ressources à la gestion du contrat au-delà de la passation de marché.	Ne présumez pas que le gouvernement a terminé son travail une fois le contrat signé. Le gouvernement doit gérer le contrat tout au long de sa vie.
Organisez les cadres stratégique, institutionnel et gouvernemental pour traiter l'outil des partenariats public-privé de manière programmatique. Maîtrisez les implications fiscales et évaluez les projets et programmes en vue d'une amélioration permanente.	N'utilisez pas les partenariats public-privé comme une stratégie de politique générale (au niveau des programmes) à moins que vous ne soyez prêts et préparés.

Source: BAD.

Accès aux financements des marchés financiers

Les marchés financiers jouent un rôle de plus en plus crucial dans l'apport de capitaux au secteur privé africain, notamment dans les secteurs des services financiers et des télécommunications. Ils revêtent également une importance capitale pour l'épargne locale en offrant des opportunités alternatives d'investissement, comme le démontre l'exemple du Nigéria, où les marchés financiers ont drainé l'épargne locale, contribuant largement à la recapitalisation du secteur bancaire nigérian. Ainsi, pour répondre à leurs besoins de financement, les opérateurs désignés peuvent opter soit pour des émissions d'actions, soit pour des émissions d'obligations afin de mobiliser des ressources sur les places financières présentes dans au moins deux tiers des pays africains.

Émissions d'actions

L'émission d'actions se réalise dans le cadre d'une ouverture du capital social en vue de leur cotation sur la bourse des valeurs mobilières. L'entreprise émettrice procède généralement à une offre publique de vente, consistant à vendre une partie de son capital social au public à un prix fixé préalablement. Cette opération d'ouverture de capital sur le marché financier présente plusieurs avantages pour la société émettrice:

Levée conséquente de capitaux pour financer les investissements, sans paiement d'intérêts;

Acquisition d'une certaine notoriété, visibilité et crédibilité pour l'entreprise vis-à-vis de ses clients et partenaires;

Facilité de recourir à tout moment au marché pour mobiliser des fonds en cas de besoin;

Réduction de l'endettement et gestion plus transparente de l'entreprise.

Par exemple, en Afrique de l'Ouest, la Bourse régionale des valeurs mobilières (BRVM), regroupant huit pays, impose certains critères pour l'admission des entreprises à la cote.

Tableau 3: Quelques critères d'admission aux trois compartiments de la BRVM

CRITÈRES	COMPARTIMENT DU PRESTIGE	COMPARTIMENT PRINCIPAL	COMPARTIMENT DE LA CROISSANCE
	Société anonyme		
Forme juridique			
Capital social minimal (en FCFA)	100 millions	100 millions	10 millions
Capitalisation boursière	Plus de 500 millions	Plus de 200 millions	Non requis
Période minimale d'activité	Cinq ans	Deux ans	Un an
Historique de comptes certifiés	Cinq ans	Deux ans	Un an
Marge nette sur le chiffre d'affaires	3% sur chacune des trois dernières années	Non requis	Non requis
Évolution du chiffre d'affaires	Non requis	Non requis	Non requis
Diffusion minimale du capital dans le public (flottant)	20%	20% dans un délai de deux ans ou 15% en cas d'augmentation du capital	10% devant correspondre à un minimum de 500 000 titres
Convention d'animation du marché	Obligatoire	Obligatoire	Non requis
Plan d'activités	Non requis	Non requis	Requis (trois années au minimum)
Listing des sponsors	Non requis	Non requis	Requis

Mode de cotation	Cotation en continu	
Diffusion de l'information financière	Événementielle, trimestrielle, semestrielle, annuelle	Disposition allégée

Émissions d'obligations

Sur les marchés financiers, les opérateurs désignés ont la possibilité de se financer par endettement à travers l'émission d'emprunts obligataires. Un emprunt obligataire est un emprunt émis par une entreprise, une collectivité publique ou un État, matérialisé sous forme d'obligations achetées par des investisseurs, soit par appel public à l'épargne, soit par un placement privé. L'émetteur d'un emprunt obligataire sur le marché financier a la possibilité de mobiliser des ressources sur une longue durée et bénéficie d'un mode de remboursement adapté à son projet d'investissement. Il accroît également sa crédibilité auprès des partenaires, actionnaires et investisseurs, améliorant ainsi sa capacité de négociation vis-à-vis des banques. Qu'il s'agisse du financement des opérateurs désignés par l'émission d'actions ou le recours à l'emprunt obligataire, la condition sine qua non pour pénétrer sur les marchés financiers réside dans la qualité de la gouvernance.

Accès aux nouveaux modèles émergents – Caisses de dépôt et de consignation

Une caisse de dépôt est une institution financière publique mandatée pour recevoir, préserver et gérer des ressources privées (et certaines publiques), jouant un rôle d'intermédiation pour le financement des priorités d'intérêt général. Les caisses de dépôt, dispositif institutionnel émergeant en Afrique, trouvent leur origine en France au début du XIXe siècle. La caisse de dépôt et de consignation française CDC est l'un des principaux investisseurs institutionnels du pays.

En Afrique, les caisses peuvent jouer le rôle de fonds souverains, de banque de développement ou de fonds de capital-investissement pour financer les projets prioritaires. Les ressources des caisses de dépôt proviennent des fonds d'épargne réglementés, de garanties, de fonds de pension et/ou notariaux, de réserves publiques ainsi que des titres à revenu fixe émis sur le marché des valeurs mobilières, selon le pays et ses capacités. Ainsi, dans les limites de leur propre viabilité financière, les caisses de dépôt des pays africains peuvent soutenir le financement du secteur postal.



Benchmarking des bonnes pratiques en matière de financements structurants en Afrique

Étude de cas de la Poste du Togo

Brève présentation de la Poste du Togo

La Société des postes du Togo est une société anonyme dont le capital est détenu par l'État du Togo, actionnaire unique. À l'instar de toutes les postes africaines, elle a connu des lendemains difficiles après sa scission d'avec les télécommunications en 1996. Ces difficultés ont pour noms: appareil productif en panne, moyens d'exploitation quasi inexistant, ressources humaines aux capacités limitées, résultats d'exploitation négatifs, ressources financières limitées, capitaux propres négatifs. Cependant, à partir de 2010, cette entreprise a commencé à enregistrer des résultats positifs.

La Société des postes du Togo, par la diversification de ses produits et services, s'est positionnée de manière irréversible sur la rampe de la croissance en procédant en 2023 à une augmentation de son capital social, passant de 1 milliard à 10 milliards de FCFA. Les produits financiers contribuent à hauteur de 70% de son chiffre d'affaires. Ces bons résultats ont progressivement permis de reconstituer les capitaux propres, de renforcer les outils de production et de payer des dividendes à l'État. La Poste du Togo dispose d'une centaine de points de contact répartis sur toute l'étendue du territoire et emploie 452 agents. Selon l'indice intégré pour le développement postal (2IPD) de l'UPU de 2022, elle occupe la 91^e place au niveau mondial et la 9^e place au niveau de la région Afrique.

Mode de financement

Au Togo, en l'absence d'une comptabilité analytique donnant au régulateur les preuves d'une exploitation déficitaire de certains points de vente, la Société des postes du Togo reçoit chaque année un montant forfaitaire de 200 millions de FCFA au titre de subvention destinée à financer le service postal universel. Quant aux projets d'investissement, ils sont réalisés le plus souvent par autofinancement, car la Poste du Togo génère suffisamment de flux de trésorerie et n'a recours aux banques que de manière exceptionnelle à travers des contrats de leasing pour l'acquisition de certains matériels roulants (bus de transport de passagers, camions de transports de colis et bagages).

Résultats financiers et contribution au budget de l'État

Tableau 4: Évolution des résultats financiers des trois dernières années

Rubriques	Solde probable au 31 décembre 2023	Solde au 31 décembre 2022	Solde au 31 décembre 2021
Total du bilan	86,393,214,210	73,453,257,728	67,211,249,194
Report à nouveau	543,668,851	617,925,390	563,731,623
Capitaux propres	14,689,668,659	11,462,323,831	9,465,796,132
Impôt/société	1,448,849,416	734,282,099	436,552,523
Résultat (+ ou -)	3,917,260,532	2,216,123,233	1,084,078,824
Chiffres d'affaires	14,808,995,720	10,575,185,897	8,869,248,264
Recettes globales	16,290,577,694	12,779,975,382	10,558,363,071
Total des charges	12,373,317,162	10,563,852,149	9,474,284,247

Les agrégats financiers de la Société des postes du Togo sont très encourageants. Sur les trois dernières années sous revue, les résultats nets sont en constante progression. Ainsi, la Société des postes du Togo a enregistré successivement un résultat bénéficiaire de 1 084 078 824 FCFA, soit 1 799 069 USD en 2021, puis de 2 216 123 233 FCFA, soit 3 677 705 USD en 2022, et enfin de 3 917 360 532 FCFA, soit 6 496 271 USD en 2023. Ces performances sont admirables et ne peuvent laisser aucun investisseur indifférent.

Tableau 5: Contributions de la Poste du Togo au budget de l'État (impôts payés)

Rubriques	Solde probable au 31 décembre 2023	Solde au 31 décembre 2022	Solde au 31 décembre 2021
Impôt/société	86,393,214,210	73,453,257,728	67,211,249,194
Autres impôts/taxes	543,668,851	617,925,390	563,731,623
Dividende	14,689,668,659	11,462,323,831	9,465,796,132
Total des impôts et taxes	1,448,849,416	734,282,099	436,552,523

Il apparaît clairement que la Société des postes du Togo dispose non seulement d'une capacité élevée d'autofinancement, mais elle s'acquitte correctement et régulièrement de ses impôts et taxes. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, la Société des postes du Togo verse des dividendes à l'État du Togo en qualité d'actionnaire unique après avoir payé des primes de motivation (13e et 14e mois) à tout le personnel de l'entreprise. Il s'agit d'une performance exceptionnelle qu'il faut recommander aux opérateurs désignés africains afin d'attirer les investisseurs vers le secteur postal.

Étude de cas de Ethiopian Postal Service

Brève présentation de Ethiopian Postal Service

Ethiopian Postal Service (Ethiopost) a été créé le 10 mars 1894 et a été admis comme membre de l'UPU le 1^{er} novembre 1908. Ethiopost offre une diversité de produits et de services, dont les plus importants sont les services de courrier, de livraison express, de logistique, de philatélie, les services financiers et les services gouvernementaux (collecte et livraison de documents d'état civil aux citoyens). Il dispose d'un réseau vaste comportant plus de 700 bureaux de poste répartis sur toute l'étendue du territoire national et emploie plus de 1900 personnes. Deux mots clés sont au cœur de la stratégie de Ethiopost: «Approfondissement et diversification». Selon le rapport de l'UPU sur le 21PD de 2022, Ethiopost a occupé la 62^e place sur le plan mondial et la 1^{re} place sur le plan africain.

Mode de financement

Ethiopost est l'opérateur désigné du secteur postal éthiopien. Il assume cette mission de service public sans subvention gouvernementale et ne bénéficie d'aucune compensation financière. Ethiopost a su concilier service postal universel et pérennité financière. À l'instar de la Société des postes du Togo, Ethiopost finance sur ses fonds propres ses multiples projets d'expansion du réseau et de diversification.

Résultats financiers

À la fin de l'exercice budgétaire 2019/2020, Ethiopost était dans une situation difficile et enregistrait une perte de 78 millions d'ETB, soit 1 382 979 USD. Après la mise en œuvre courageuse des réformes, Ethiopost a pu inverser les pesanteurs lourdes pour réaliser un résultat excédentaire de 72 millions d'ETB, soit 1 276 596 USD, en fin d'exercice 2021. Cette tendance positive s'est poursuivie en 2022, où Ethiopost a enregistré un bénéfice de 187 millions d'ETB (3 315 603 USD), soit un accroissement de 117%. Pour 2023, Ethiopost ambitionne d'obtenir un résultat bénéficiaire de 300 millions d'ETB (5 319 149 USD) avant impôt.

Ces deux études de cas mettent clairement en relief que le secteur postal africain est une niche d'opportunités. Bien que ces deux opérateurs soient la propriété des gouvernements, ils sont gérés comme des sociétés privées, contribuant financièrement au développement socioéconomique de chacun de leur pays en payant des impôts, des taxes, voire des dividendes. Dans ces conditions, ils sont capables d'être éligibles à toutes les sources de financement. Ces deux entreprises publiques illustrent parfaitement que le secteur postal africain est bel et bien créateur de richesses, pourvu que les entreprises qui y opèrent soient bien gouvernées selon un modèle économique orienté vers l'innovation et la diversification.



CONDITIONS DE REUSSITE DES STRATEGIES DE FINANCEMENT DU SECTEUR POSTAL AFRICAIN

Le secteur postal est prometteur en raison de ses caractéristiques tridimensionnelles. Ses besoins de financement sont également énormes. Toutefois, des partenariats solides avec les institutions financières internationales et le secteur privé, ainsi qu'une gouvernance transparente axée sur l'adaptation continue aux évolutions du marché postal, sont des facteurs clés pour garantir le succès de la stratégie de financement du secteur postal en Afrique.

Leviers institutionnels pour un financement efficace du secteur postal

Création d'un fonds africain de transformation postale – Agir ensemble pour plus d'impacts

L'institutionnalisation d'un fonds africain de transformation postale répond à un double souci: le souci de mutualisation des ressources, d'une part, et celui du renforcement des capacités des acteurs du secteur postal africain, d'autre part. Le fonds africain de transformation postale, dont l'UPAP prendrait l'initiative, est un fonds d'investissement spécialisé dédié au secteur postal africain. Ce fonds sera alimenté par les ressources des opérateurs désignés africains et des investisseurs institutionnels intéressés par le développement du secteur postal et aussi par l'obtention de rendements à long terme.

L'objectif principal du fonds de transformation postale est de favoriser la promotion du secteur postal africain en facilitant l'accès des opérateurs au financement à travers des instruments financiers adaptés, avec pour perspective une meilleure exploitation du potentiel du secteur et une amélioration de la qualité de service postal au niveau continental.

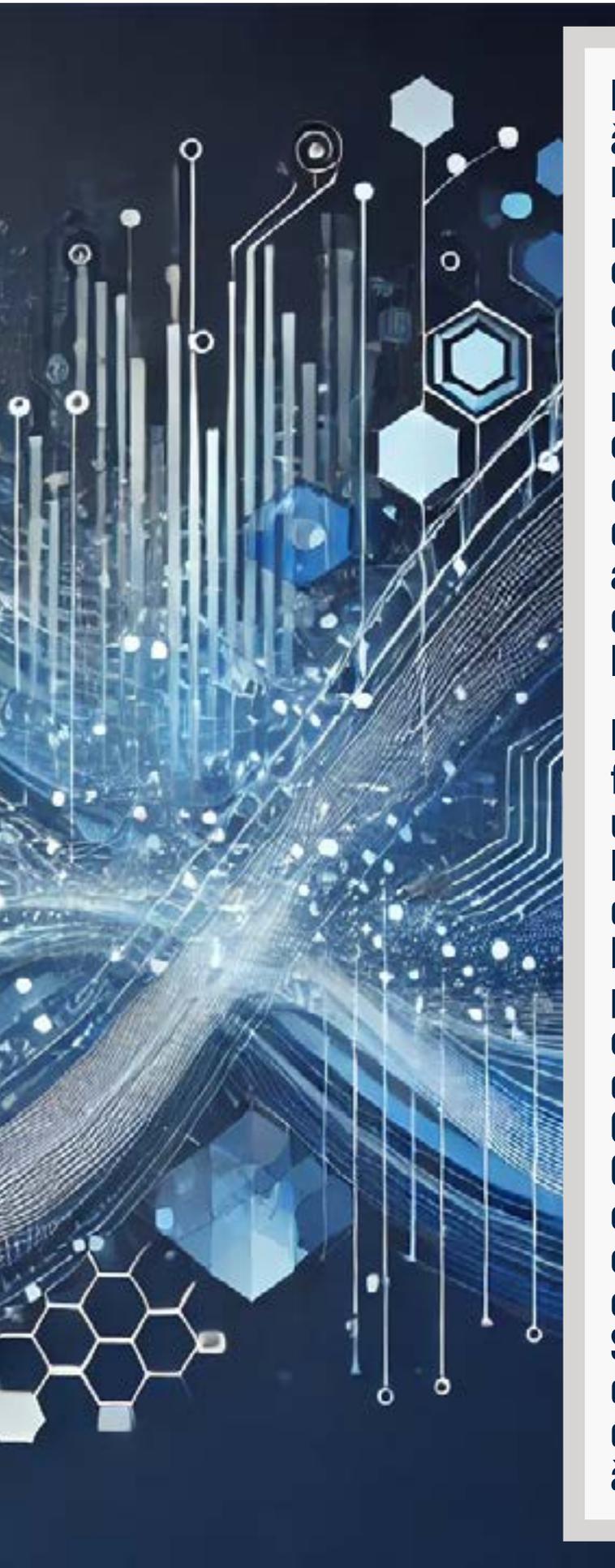
En tout état de cause, ce fonds doit jouer le rôle d'interface et un rôle de premier plan entre les postes africaines, les banques multinationales de développement et les organismes tels que le Consortium pour les infrastructures en Afrique (ICA), Africa 50, afin de mobiliser le financement des bailleurs de fonds internationaux au profit du secteur postal africain, car selon Akinwumi Adesina, Président de la BAD, «Il y a aujourd'hui plus de 98 000 milliards d'USD d'actifs sous gestion dans le monde...» Cela signifie que les ressources financières existent, il reste alors à bâtir une organisation performante permettant d'y accéder dans les meilleures conditions.

Structuration du fonds africain de transformation postale

De manière opérationnelle, le fonds disposera de deux guichets: le guichet n° 1 pour l'accès aux services non financiers et le guichet n° 2 destiné à la facilitation de l'accès aux services financiers.

Guichet no 1 - Accès aux services non financiers

Ce guichet sera comme un centre d'innovations et de mitigation des risques qui accompagnera les opérateurs désignés à toutes les étapes du cycle de vie de leurs projets. Ce guichet ambitionne de pallier la faible compétence identifiée au niveau des opérateurs à concevoir des plans d'activités ou des documents de projets bancaables. Il évaluera les risques liés aux différents projets d'investissement et formulera des dispositifs d'atténuation des risques. C'est un guichet qui mobilisera une expertise pointue en matière de montage et de financement des projets, ce qui générera un accroissement de l'offre de crédits au secteur postal. L'éducation financière est également un service non financier clé à développer par ce guichet.



ICA a pour mission d'aider à améliorer la vie et le bien-être économique des populations africaines en encourageant, en appuyant et en promouvant l'accroissement des investissements publics et privés dans les infrastructures en Afrique. Grâce à son pouvoir de mobilisation, ICA joue un rôle de catalyseur, renforçant et accélérant le développement des infrastructures sur le continent africain.

ICA n'est pas un organisme de financement, mais agit comme une plate-forme visant à mobiliser les financements des bailleurs de fonds et du secteur privé dans le but d'exécuter des projets et programmes d'infrastructures en Afrique. Parmi les membres d'ICA figurent les pays du G8, le Groupe de la Banque mondiale, le Groupe de la BAD, la Commission européenne, la Banque européenne d'investissement et la Development Bank of Southern Africa. ICA dispose d'un secrétariat restreint qui est hébergé par la BAD à Abidjan (Côte d'Ivoire).

Guichet no 2 – Facilitation d'accès aux services financiers

Ce guichet jouera le rôle de levier en fournissant des garanties ou cautions aux prêts des opérateurs, en réalisant le portage des projets et en développant la veille informationnelle sur l'économie postale africaine. Ce guichet mettra en place des lignes spécifiques de financement à travers un mécanisme tripartite impliquant le fonds de transformation postale, les institutions financières et les opérateurs désignés. Enfin, il contribuera à réduire les taux d'intérêt appliqués aux concours de crédits accordés aux opérateurs désignés.

L'une des principales caractéristiques du fonds africain de transformation postale doit être une plus grande flexibilité quant à la détermination de la politique d'investissement applicable et quant au choix de la forme légale. Ainsi, le fonds africain de transformation postale peut prendre la forme soit d'une société d'investissement à capital variable, soit la forme d'un fonds commun de placement. La différence entre les deux formules réside uniquement dans la nature juridique de l'organisme. Le mode opératoire et les types d'investissement réalisés par l'une ou l'autre sont quasiment identiques.

Réforme des fonds de services universels des communications électroniques – Mettre l'accent sur l'inclusion numérique des postes

Un fonds de service universel des communications électroniques est un mécanisme de réallocation des fonds pour stimuler le développement et l'utilisation des TIC dans les zones peu desservies et auprès de groupes non connectés de population. L'Afrique compte de nombreux fonds de service universel, mais bon nombre d'entre eux rencontrent des problèmes structurels et opérationnels. En effet, dans certains cas, le cadre juridique et réglementaire nécessaire pour faire fonctionner efficacement et de manière transparente ces fonds n'est pas clairement défini, tandis que, dans d'autres, les fonds ne couvrent pas la dimension de l'inclusion numérique.

Le défi de l'exclusion numérique réside dans le fait que, plus elle persiste, plus les individus ont du mal à rattraper le retard. L'exclusion numérique peut rapidement mener à l'exclusion économique. Très peu de fonds offrent des exemples de réussite en matière de financement de projets d'inclusion numérique basés sur le réseau postal, alors que 80% des bureaux de poste en Afrique sont situés dans des zones dépourvues d'électricité et de services bancaires. Globalement, il semble que la plupart des fonds de service universel n'ont pas suffisamment pris en considération le rôle du secteur postal dans les programmes d'inclusion sociale et numérique.

Afin que tous puissent véritablement tirer profit du service universel des communications électroniques, il est nécessaire non seulement de réexaminer et de redéfinir cette notion, mais aussi de faire en sorte que le cadre juridique et réglementaire des fonds prenne en considération le financement des projets postaux numériques, tels que la connexion des bureaux de poste dans les zones rurales ou l'acquisition d'équipements de TIC ayant un fort impact social. Les technologies et les services évoluent à un rythme fulgurant. Il est donc impératif de réexaminer et d'adapter périodiquement la stratégie et les mécanismes d'intervention des fonds de service universel des communications électroniques afin de soutenir un écosystème de contenus locaux au profit des opérateurs postaux.

Amélioration de la gouvernance du secteur postal

L'amélioration de la gouvernance du secteur postal en Afrique est un enjeu capital pour le développement socioéconomique du continent. Grâce à une meilleure gouvernance, les services postaux peuvent être transformés en moteurs de croissance offrant des prestations logistiques, financières et numériques de qualité. De ce fait, le secteur postal sera capable de susciter non seulement plus d'attention des gouvernements, mais, plus encore, de devenir un pôle d'attraction pour les investisseurs.

Incitation à l'élaboration de documents de politique et de stratégie du secteur postal dans chaque pays

Un document de politique et de stratégie sectorielle constitue le premier instrument de qualité à l'entrée de la gouvernance du secteur postal d'un pays. Une politique sectorielle cohérente permettra de propulser le secteur postal à l'échelle et incitera le gouvernement, les partenaires financiers et techniques et les autres parties prenantes à œuvrer ensemble au service d'objectifs communs.

L'adoption d'une telle approche rend les financements plus transparents et plus prévisibles. La politique du secteur postal doit être dérivée des objectifs stratégiques globaux et du cadre stratégique de chaque pays. Elle doit également être raccordée à des projections fiables à moyen terme des ressources et de leur utilisation.

À cet égard, le cadre de dépense à moyen terme constitue la partie opérationnelle du document et garantit que toutes les activités ont été dûment chiffrées et hiérarchisées avec une estimation réaliste des ressources disponibles. Il est primordial à cette étape de s'assurer de l'implication du ministère des finances pour éviter tout désaccord budgétaire éventuel.

En tout état de cause, les acteurs postaux au niveau de chaque pays doivent viser l'élaboration de politiques et de stratégies qui fonctionnent, même si elles ne sont pas parfaites. L'énoncé de politique sectorielle n'est pas gravé dans le marbre. Il fixe les principes fondamentaux, les objectifs et les stratégies pour le secteur postal. Il y est admis que les modalités d'actions précises et la répartition des ressources continueront d'évoluer, car, à la lumière de la sagesse de Confucius: «Celui dont la prévoyance ne s'étend pas loin sera bientôt dans l'embarras». Dès lors, il convient de définir un processus et un calendrier d'actualisation régulière du document.

Amélioration de la gouvernance des opérateurs désignés par une gestion orientée vers la performance

Une bonne gouvernance se définit par la capacité d'une entreprise à réaliser des profits. Elle se caractérise également par la capacité de l'entreprise à s'adapter aux changements et à innover. Cependant, il est de notoriété publique que, en Afrique, la plupart des opérateurs désignés sont dans une situation financière peu reluisante. Parfois, ces entreprises sont dépourvues des outils de base d'une gestion d'entreprise tels que les états financiers certifiés.

La mauvaise performance financière des entreprises publiques africaines n'est pas un phénomène récent. Dans de telles conditions d'opacité et de navigation à vue, il est difficile de solliciter le concours financier d'une banque, car le concept de finance est avant tout l'addition de deux notions: rentabilité et risque.

Pour évaluer la performance d'une entreprise, les investisseurs utilisent un ensemble de paramètres, dont les flux de trésorerie stables générés par l'entreprise sur une certaine période. D'où la nécessité pour certaines postes africaines de mettre en place des approches appropriées qui permettent de créer cette prévisibilité financière.

Dans un tel contexte, il est urgent que ces opérateurs changent de paradigme en axant davantage la gestion des entreprises postales sur l'obtention de résultats probants contribuant à leur viabilité financière. Cette approche met l'accent sur l'atteinte de résultats spécifiques et mesurables plutôt que sur les seules activités. Elle implique de définir des objectifs clairs, de suivre les progrès et de prendre des mesures pour garantir que ces objectifs sont atteints. Cela peut impliquer l'utilisation d'indicateurs de performance clés pour mesurer et évaluer les performances.

In fine, il s'agit de réinventer la gouvernance des entreprises publiques postales africaines en les amenant à faire plus avec moins et en démontrant que les résultats souhaités par les gouvernements et les citoyens ont été obtenus. C'est à ce prix que les opérateurs du secteur postal pourront faire preuve de leur solidité financière en vue de bénéficier d'importants financements.

Dynamisation de l'observatoire des activités postales de l'organe de régulation

En Afrique, la connaissance du marché postal semble limitée en raison de la non-disponibilité de données pertinentes. À l'ère de la nouvelle économie des données, les autorités de régulation du secteur postal doivent donner un souffle nouveau à l'observatoire des activités postales. En ces temps de transformation radicale du secteur postal, il est impératif de rendre plus dynamique l'observatoire des activités postales au niveau des organes de régulation de chaque pays. Une telle démarche permettra de fournir aux décideurs politiques et aux investisseurs des outils et des applications d'intelligence économique fondés sur un cadre d'analyse moderne des données afin qu'ils puissent saisir au plus tôt les niches d'opportunités du secteur postal.

De nos jours, il est quasiment impossible de construire des économies fortes avec des entreprises faibles. C'est pourquoi l'observatoire des activités postales doit être renforcé pour devenir un centre d'excellence de collecte, de traitement, d'analyse et de conservation des données du secteur postal.

Reconstruction de la réputation du secteur postal africain

La réputation est un concept majeur qui ne fait pas l'objet d'une définition admise par tous. Cependant, de manière simpliste, la réputation peut être définie comme une opinion favorable ou défavorable du public pour quelqu'un ou quelque chose. Ces dernières années, le retard pris par le secteur postal africain à s'adapter aux mutations technologiques a affaibli sa réputation. Il importe alors de sortir le secteur du cercle vicieux caractérisé par un état grabataire vers un cercle vertueux en restant concentré sur la reconstruction de sa réputation dans une approche systémique, car les effets internes et externes de la réputation se croisent et se mélangent en permanence.

En effet, le rôle stratégique de la réputation entraîne une recherche de cohérence entre les stratégies de développement et de communication (interne et externe), les discours et les réalisations, l'identité visuelle et les messages écrits. En tout état de cause, une impression publique positive sur les opérateurs désignés constitue un levier de succès sur quatre terrains de conquête: financier, humain, commercial et institutionnel.



CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES

Conclusion

Le secteur postal africain ne peut plus se satisfaire d'être une infrastructure du siècle dernier en végétant dans un état d'obsolescence. De nos jours, il dispose de moyens suffisants pour faire respecter son histoire, mais aussi pour se saisir de l'évolution technologique, innover et s'adapter aux enjeux actuels. Il doit reprendre l'initiative sur la base d'une innovation ouverte et digitale en vue d'une transformation radicale.

Allons au fond des choses: les acteurs postaux doivent se donner pour tâche non seulement de travailler, mais surtout de traduire en actes cette phrase de Martin Luther King: «Si la destinée a voulu que vous soyez balayeurs de rues... balayez les rues si bien que, même longtemps après vous, les hôtes du ciel et de la terre devront s'arrêter pour dire: ici a vécu un grand balayeur de rues, qui faisait bien son travail». C'est à l'aune de ce travail bien fait que résident les opportunités de financement du secteur postal africain en vue d'un développement durable du continent. Quel beau défi!

Recommandations stratégiques

En se conformant aux préconisations et en essayant de les mettre en œuvre, les acteurs postaux africains fourniront au secteur postal toutes les armes pour accroître sa capacité de financement et sa reconnaissance accrue comme une infrastructure essentielle pour le développement socioéconomique de l'Afrique.

Recommandation n° 1

Privilégier une politique et une stratégie nationale, formulées de manière participative

En économie décentralisée, aucun État, grand ou petit, aucune entreprise ne peut réussir si elle n'adopte pas une stratégie appropriée. Il est vivement recommandé à chaque pays de formuler clairement et avec précision les politiques et les stratégies du secteur postal sur la base de ses orientations nationales.

Contrairement à la simple lettre de politique sectorielle, le document de politique et de stratégies élève le secteur postal à l'échelle des préoccupations nationales et, de ce fait, le crédibilise aux yeux des partenaires techniques et financiers.

Recommandation n° 2

Réaménager le cadre juridique du secteur postal africain

Il est indispensable que les régulateurs et les décideurs politiques s'investissent à réexaminer le cadre légal et réglementaire qui régit le secteur postal africain en tenant compte non seulement des transformations et des évolutions, mais aussi de son caractère tridimensionnel.



Recommandation n° 3**Créer un fonds africain de transformation postale**

Les opérateurs désignés pris individuellement ont une faible capacité de mobilisation de ressources financières susceptibles de mettre le secteur postal africain sur la rampe du développement. En conséquence, pour répondre à l'impérieuse transformation du secteur postal à l'échelle continentale, il est recommandé, sous le leadership de l'UPAP, l'institutionnalisation d'un fonds africain de transformation postale.

Ce fonds devra accélérer la mobilisation de ressources financières conventionnelles et promouvoir une trajectoire de développement d'un secteur postal viable et résilient dans chacun des Pays-membres de l'UPAP.

Recommandation n° 4**Financer les projets d'inclusion numérique des postes par le fonds de services universels des communications électroniques**

L'inclusion sociale, financière et numérique est un défi permanent pour les postes africaines. Afin que chaque secteur puisse véritablement tirer profit du fonds de services universels des communications électroniques, il est recommandé de faire en sorte que les fonds prennent en considération la nécessité de financer les plates-formes, les applications et les équipements des opérateurs désignés qui intègrent l'inclusion numérique.

Recommandation n° 5**Améliorer la gouvernance des opérateurs désignés**

Des entreprises postales bien managées, bien gouvernées, rentables et viables sont les intrants essentiels pour attirer les financements vers le secteur postal africain. La bonne gouvernance constitue un facteur clé de réussite, quelles que soient la taille et la nature de l'entreprise postale (opérateur public ou privé).

Les opérateurs désignés africains doivent se rappeler cela: investir dans la gouvernance est non seulement rentable, mais c'est aussi une condition sine qua non pour la survie et le financement des entreprises postales.

Recommandation n° 6**Sélectionner avec prudence et délicatesse les projets à réaliser par des contrats de partenariats public-privé**

Il est évident qu'un certain nombre de raisons justifient la participation du privé au financement du secteur public, dont l'apport de sources supplémentaires de financement, d'une expertise et d'une technologie étendues. Cependant, ces types de contrats ne sont pas toujours une panacée. En effet, la conclusion des partenariats public-privé n'est pas toujours appropriée, ni même une alternative viable, notamment s'il est impossible de définir correctement les contours des projets ou s'il y a encore des incertitudes affectant certains jalons du projet. Il est alors recommandé aux opérateurs désignés de s'entourer d'experts en partenariats public-privé et d'évaluer soigneusement toutes les alternatives qui s'offrent à eux.

Recommandation n° 7**Adopter l'innovation ouverte comme style managérial**

En raison de l'évolution du secteur, des besoins des gouvernements et de la société et prenant en considération le rythme de plus en plus rapide d'évolution des TIC, il est crucial que le secteur postal africain s'intègre dans des écosystèmes compétitifs et de partage de savoir et de savoir-faire orientés vers la libération des chaînes de valeur du secteur. Il est recommandé aux opérateurs désignés africains d'adopter une approche d'amélioration continue grâce à l'innovation ouverte.

Recommandation n° 8**Optimiser l'expérience client par l'innovation digitale**

L'un des principaux atouts du digital est qu'il donne accès à d'innombrables possibilités d'optimisation de l'expérience client. De nos jours, l'amélioration de la qualité de service passe par la mise en place d'un parcours client performant. Il est devenu primordial pour tous les opérateurs désignés de s'en préoccuper, car ceux qui ne suivront pas le mouvement vont se voir détrônés par leurs concurrents plus soucieux de leurs clients. En réalité, un client satisfait est généralement un client fidèle et auprès duquel on peut espérer accroître une montée en gamme.

Recommandation n° 9**Reconstruire la réputation du secteur postal africain**

Selon un adage populaire: «La mauvaise plaie se guérit, la mauvaise réputation tue». En cette période de transformation impérieuse du secteur postal africain, les opérateurs désignés, les principaux acteurs du secteur, doivent s'investir à rehausser leur réputation. La réputation est certes une ressource intangible, mais incontournable au positionnement du secteur dans le domaine très compétitif de financement des infrastructures.

REFERENCES

Union postale universelle (UPU): Direction du développement et de la coopération 2023: Rapport du forum sur le financement du secteur postal en Afrique. Cotonou (Bénin) 2023.

Union postale universelle (UPU): Direction du développement et de la coopération 2022: Réseaux postaux – Plan de développement régional 2022–2025. Berne (Suisse).

Union panafricaine des postes (UPAP): Plan de développement stratégique de l'UPAP 2022–2025. Arusha (République-Unie de Tanzanie).

Union postale universelle (UPU): Situation du secteur postal en 2023 – Voie hypercollaborative vers le développement postal. Berne (Suisse) 2023.

Union postale universelle (UPU): Indice de développement postal en Afrique: Rapport sur l'état du secteur postal 2022. Berne (Suisse) 2023.

Secrétariat du Consortium pour les infrastructures en Afrique 2022: Tendances du financement des infrastructures en Afrique. Abidjan (Côte d'Ivoire) 2022.

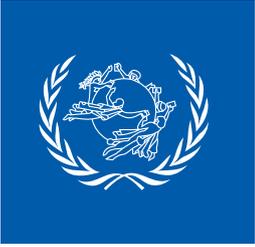
Banque africaine de développement (BAD) 2018: Financement de l'infrastructure en Afrique – Nouvelles stratégies, nouveaux mécanismes et instruments. Abidjan (Côte d'Ivoire) 2018.

Groupe de recherche en économie mathématique et quantitative: Économie des services pos-taux. Toulouse (France) 1999.









UNION POSTALE UNIVERSELLE

Bureau international
Direction du développement
et de la coopération
Weltpoststrasse 4
3015 BERNE
SUISSE

Tel: +41 31 350 31 11
E-mail: dcdev.office@upu.int