



**Etude sur le Développement d'un Plan Directeur pour
le Service Postal dans la CEDEAO**

RAPPORT FINAL

Soumis à :

LA COMMISSION DE LA CEDEAO

Préparé par:


IOS
Partners

HISTORIQUE DES VERSIONS

Version #	Envoyée par	Date	Description
1.0	IOS Partners, Inc.	<30/09/2016>	Version Française Finale

Table des matières

SYNTHÈSE	8
1. MISE À JOUR ET CATÉGORISATION DES PROGRAMMES ET PROJETS DU PDSP	17
1.1 Programmes Régionaux.....	17
1.2 Projets de développement nationaux.....	37
1.3 Études de cas.....	94
2. MÉTHODES DE FINANCEMENT POUR LES PROGRAMMES ET LES PROJETS	104
3. CATÉGORISATION DU PROJET/PROGRAMME ET PLAN DE FINANCEMENT	128
4. MÉCANISME DE COORDINATION RÉGIONALE (configuration proposée)	142
4.1. Introduction.....	142
4.2. La logique d'une Unité de gestion du programme.....	142
4.3. Rôle de l'Unité de gestion du programme –	143
4.4. Rôle de l'Unité de gestion du programme	144
4.7. Emplacement de l'Unité de gestion du programme.....	147
ANNEXES.....	148
ANNEXE 1 – Stratégie CEDEAO 2016-2020 : Plan d'action pour le secteur du service postal	148
ANNEXE 2 – Bibliographie.....	152
ANNEXE 3 – Harmonisation du PDSP avec les stratégies et projets de développement postaux.....	156
ANNEXE 4 – Proposition d'Indicateurs de Performance clés pour le PDSP	158
ANNEXE 5 – Suggestion pour une campagne de promotion pour le PDSP.....	161

APPROBATION

Nous, soussignés, déclarons avoir révisé le **Rapport final** (Livrable #5) présenté dans ce document *d'Étude sur le développement d'un Plan directeur pour le service postal pour la CEDEAO* et l'avoir approuvé :

Signature : _____ Date : _____

Nom en majuscules : _____

Poste : _____

Fonction : _____

REMARQUES ET OBSERVATIONS *(le cas échéant)* :

REMERCIEMENTS

Ce document a été préparé par l'équipe dirigée par **IOS Partners, Inc.** - une firme de services, spécialisée dans le secteur du développement économique international- pour **la Communauté Economique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO)**. Ce document correspond au quatrième livrable qui est l'Avant-projet de Rapport Final du projet d'*Étude du développement d'un Plan directeur de service postal pour la CEDEAO*. Il met à jour les programmes et projets nationaux sur la base des résultats obtenus lors du premier atelier de Validation réalisé à Abuja, Nigeria. Il catégorise (également) ces programmes et projets en fonction de leur « domaine d'impact » et introduit quelques propositions sur les possibilités de financement. Au vu de l'importance des commentaires à faire sur ce sujet, ce document contient également un aperçu de la manière dont un mécanisme de coordination régionale visant au suivi et au contrôle de la mise en œuvre du Plan directeur pour le service postal pour la CEDEAO (PDSP) pourrait être configuré.

AVIS DE NON-RESPONSABILITÉ

Les constats, interprétations et conclusions exprimés dans ce document correspondent pleinement à celles de leurs auteurs et ne pourraient en aucun cas être attribués d'une quelconque façon à la CEDEAO ou aux gouvernements des États membres de la CEDEAO. La CEDEAO ne garantit pas l'exactitude des données incluses dans ce document et n'accepte aucune responsabilité en ce qui concerne les résultats de leur application.

GLOSSAIRE DES ABRÉVIATIONS

BAD	Banque africaine de développement
BAI	Banque africaine d'investissements
AMRPT	Autorité Malienne de Régulation de Télécommunications/TIC et Postes
ARTP	Autorité de Régulation des Télécommunications et de la Poste (Niger)
GAB	Guichet Automatique Bancaire
BCEAO	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
C-E-T	Construction-Exploitation-Transfert
BRICS	Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud
GE	Gouvernance d'entreprise
CCV	Correios de Cabo Verde, S.A.R.L.
GRC	Gestion de la Relation Client
IFD	Institutions de Financement du Développement
BIDC	Banque pour l'Investissement et le Développement de la CEDEAO
FRDC	Fonds Régional de Développement de la CEDEAO
CE	Commission Européenne
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
BEI	Banque européenne d'Investissement
EFSP CE	Établissement régional CEDEAO pour le financement des services postaux « Express Mail Service » (le plus rapide des services postaux par moyens physiques)
EMS	
PRE	Planification des Ressources de l'Entreprise
PIB	Produit Intérieur Brut
RH	Ressources Humaines
NCI	Normes comptables internationales
BIRD	Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
TIC	Technologies de l'information et des communications
FIDA	Fonds international de développement agricole
SFI	Société financière internationale
ICP	Indicateur Clé de Performance
IFI	Institution financière internationale
IFRS	Normes internationales d'information financière
FMI	Fonds Monétaire International
TI	Technologie de l'information
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
UIT	Union internationale des télécommunications
CL	Catégorie lettres (c'est à dire, lettres et cartes)
LPB	La Poste du Bénin, S.A.
CIGC	Centre d'information et de gestion des connaissances
ICP	Indicateur Clé de Performance
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
MEF	Ministère de l'Economie et des Finance
IMF	Institution de micro financement
SIGTEL	Systèmes d'information sur la gestion des Télécoms
MOICI	Ministry of Information et Communications Infrastructure (La Gambie)
MPEN	Ministère des postes et de l'économie numérique (Togo)
MPT	Ministry of Post and Telecommunications (Liberia)
MPTEN	Ministère des postes, des télécommunications et de l'économie numérique (Niger)
PME	Micro, petites et moyennes entreprises

ONP	Opérateur postal national (Fournisseur de service universel)
ONG	Organisations non-gouvernementales
ADI	Aide au développement international
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement économiques
OPG	Office de la poste guinéenne
PCSRC	Postal & Courier Services Regulatory Commission (Ghana)
UGP	Unité de gestion du programme/Projet (Mécanisme de coordination régionale PDSP)
PPP	Partenariat public-privé
PDV	Point de vente
UPAP	Union panafricaine des postes
PDSP	Plan directeur des services postaux
SCPI	Société civile de placement immobilier
ODD	Objectifs de développement durable
DTS	Droits de tirage spéciaux
PME	Petite et moyenne entreprise
FFOM	Forces, faiblesses, opportunités, menaces
ST	Service technique
FENU	Fonds d'équipement des Nations Unies
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
UPU	Union postale universelle
\$US	Dollar des États-Unis
OSU	Obligation de service universel
CPEAO	Conférence des Postes des États de l'Afrique de l'Ouest
BOAD	Banque ouest-africaine de développement (BOAD)
IMCE	Institut Mondial des Caisses d'Épargne

SYNTHÈSE

Nous présentons le Rapport Final du projet « Etude sur le Développement d'un Plan Directeur pour le Service Postal dans la CEDEAO » mis en œuvre par la firme IOS Partners, Inc. en collaboration avec la CEDEAO. Ce projet fut mis en œuvre entre Janvier 2015 et Juin 2016 et inclut une collecte et un traitement détaillée de données, comparé aux bonnes pratiques dans le secteur. Nous avons également tenu compte des commentaires des participants aux deux ateliers de validations qui se tinrent à Abuja au Nigéria et à Abidjan en Côte d'Ivoire. Lors du premier atelier, les discussions portèrent sur les résultats du projet et sur les prochaines étapes à développer. Le second atelier fut une occasion pour présenter l'avant-projet de rapport et de valider ce dernier pour la finalisation du rapport ici présenté. Celui-ci inclut des conclusions sur les 4 livrables précédents.

Pour livrer ce présent rapport final, la firme a entrepris les activités spécifiques suivantes :

- a. Définition des livrables du projet et leur insertion dans le rapport de lancement (Livable 1).
- b. Collecte de données et diagnostic des services postaux dans la région de la CEDEAO (cadre légal et politique, service universel, les marchés postaux, les services financiers, IT, etc.) – menant au livrable 2 qui est le Rapport de la Mission de Collection de Donnée et l'analyse SWOT de chaque pays de la CEDEAO ainsi que les référents régionaux.
- c. Le rapport préliminaire (livrable 3) fait des propositions pour la définition de programmes régionaux et des projets nationaux pour la revitalisation des services postaux de la CEDEAO
- d. Discussion et validation du rapport préliminaire lors du premier atelier de validation.
- e. Incorporation dans un Avant-projet de rapport final (livrable 4) des commentaires et autres suggestions faites lors de l'atelier de validation incluant :
 - Catégorisation des projets par sphère d'impact, type de financement, calendrier d'exécution et résultats attendus ;
 - Développement de plans de financement pour les programmes/projets ;
 - Définition du mécanisme de coordination régional du PDSP.
- f. Discussion et validation du livrable 4 lors du deuxième atelier ;
- g. Incorporation dans le rapport final (livrable 5) des commentaires et autres suggestions faites lors du second atelier de validation
- h. Soumission du Rapport Final.

Plan du rapport final

1. Les quatre programmes régionaux du PDSP fournissent la fondation des projets nationaux ;
2. des projets postaux nationaux pour 13 membres de la CEDEAO. Ces derniers mettent l'emphase principalement sur les réformes légales, la diversification et la transformation institutionnelle des opérateurs et le renforcement de la performance des services postaux à travers des PPP et d'autres formes d'investissement du secteur privé ;
3. Présentation de deux cas d'études pour le Nigéria et le Sénégal. Les réformes postales actuellement en cours dans ces deux pays reprennent plusieurs stratégies et objectifs du PDSP ;
4. Les méthodes de financement qui peuvent être utilisées pour le financement des programmes régionaux et des projets nationaux ;
5. Le chapitre sur la promotion du financement par le secteur privé analyse le rôle de ce secteur dans le financement du PDSP ;

6. Le dernier chapitre présente une catégorisation des programmes et des projets et un plan de financement qui place les programmes et les 13 projets nationaux de développement dans un plan unique suivant une approche séquentielle.

Le rapport final contient également trois annexes qui sont essentielles pour une bonne mise en œuvre du PDSP :

- *L'harmonisation du PDSP avec les projets et stratégies de développement postal existants* (Annexe 3) : Ce dernier identifie les niveaux de coordination entre le PDSP et les nombreuses stratégies de développement du secteur actuellement en cours dans la CEDEAO ;
- *Proposition d'élaboration d'indicateurs clés de performance pour le PDSP* (Annexe 4) : des ICP standardisés sont des éléments cruciaux pour développer plus de connaissances sur le secteur postal dans la CEDEAO et pour suivre et mesurer l'impact du PDSP (voir programme 1) ;
- *Suggestions pour une campagne promotionnelle du PDSP* (Annexe 5) : La mise en œuvre du PDSP exigera une volonté politique et des ressources externes et pour cela, il faudra en tout premier lieu, mener une campagne promotionnelle agressive auprès des décideurs politiques clés et des sources potentiels de financement, pour leur faire connaître les stratégies, les buts et la contribution du PDSP au développement économique de la région.

Bien que la présentation de ces trois annexes ne faisait pas partie des termes de référence de ce projet, les experts de IOS ont jugés qu'ils sont essentiels pour réussir la mise en œuvre du PDSP.

Principales conclusions tirées de l'étude pour le développement du PDSP

L'analyse des données nous permet de mettre en exergue, 10 points concernant les services postaux dans la région de la CEDEAO :

1. Les conditions socioéconomiques, politiques et démographiques ainsi que les infrastructures, limitent les possibilités de croissance du marché des postes.
2. Les volumes pour les services postaux de base ont été marginalisés.
3. La Demande et l'Offre du marché postal sont très fragmentées ce qui explique la part importante de l'informel dans la provision des services.
4. L'accès aux services postaux de base est limité, cher et peu fiable.
5. Les opérateurs sont peu productifs au niveau du traitement des articles postaux et ont des capacités de gestion, inadéquates.
6. La transformation institutionnelle des ONP est lente.
7. Certains opérateurs ont diversifiés leur offre de service malgré les obstacles.
8. Les cadres politiques et réglementaires sont en avance par rapport aux marchés de base et au niveau de la performance des ONP.
9. Les supports antérieurement fournis aux projets de développement de la poste dans la région de la CEDEAO furent limités.
10. Les projets de développement de la poste devraient se faire au niveau de la région ou devraient être intégrés au développement des autres secteurs connexes.

Les Stratégies tirées de ces conclusions

Ces conclusions ont permis de développer sept stratégies pour le développement de la poste au niveau de la région. Ce qui permet : (i) de compléter et de renforcer celles qui furent développés au niveau national ; (ii) et en dernier lieu d'élaborer des projets régionaux. Elles sont :

1. **L'harmonisation des politiques, du cadre légal et législatif du secteur postal au niveau régional**, favoriserait l'émergence d'un marché postal unifié et ouvert dans les Etats membres de la CEDEAO. De plus, cela permettrait que la structure régionale défende les intérêts de ses membres au niveau des institutions internationales concernées par le secteur des politiques et des régulations de la poste. Cela couvre en outre : des procédures douanières unifiées au sein de la CEDEAO, une méthode de calcul du coût net de l'OSU postal standard et unique, l'unification des taux terminaux due à la CEDEAO et l'utilisation des bonnes pratiques mis en œuvre dans la région en terme de modèles législatifs et légaux comme exemple à suivre par les autres pays.
2. **La création d'une alliance régionale des opérateurs postaux** autour du transport et la logistique transfrontalière à travers des horaires plus efficient et effectif à l'intérieur comme à l'extérieur de la région. Cela inclut également la préparation et la mise en place de solutions logistiques plus efficientes du point de vue des coûts et la mise en place pour la gestion du flux des articles dans la région, de dépôts et de facilités de livraison modernes avec par exemple le système des boites postales, les centres de colis, des initiatives du Commerce en ligne, des systèmes de transfert d'argent conjoints et des taux terminaux commun visant à la fois les flux internes et externes dans la zone de la CEDEAO.
3. **La création d'un bureau régional pour les investissements et le financement de la poste** (BRIF), permettra (i) de combiner l'assistance aux parties prenantes dans le but de promouvoir l'implication des fonds de développement et ceux des investisseurs privés dans les services postaux et aussi (ii) de préparer des outils d'investissement spécialisés ou des fonds pour catalyser les investisseurs et les initiatives communes entreprises par les alliances de ONP.
4. **Le renforcement de la gestion des connaissances au niveau régional** pour mieux utiliser les données et les statistiques et créer un observatoire régional des opérations et des législations qui pourrait être un moyen pour collecter et disséminer des informations importantes sur la poste. Développer un mécanisme régional pour coordonner et déterminer l'impact du PDSP et les autres projets de développement de la poste dans la région. Dans ce sens il sera possible d'utiliser des histoires à succès dans la région.
5. **Appuyer la transformation institutionnelle et la diversification des ONP de la CEDEAO** notamment en renforçant leur aptitude à attirer et à gérer l'augmentation de la participation du secteur privé (cela inclut les PPP et les franchises, etc.) et leur capacité à développer des produits et des services autres que postaux en particulier dans le domaine de la finance.
6. **Promouvoir le développement des services postaux** en mettant en premier lieu l'accent sur leur potentiel à contribuer non seulement à la réalisation des OMD et des ODD mais aussi aux objectifs nationaux de développement économique et social ; Ensuite en assurant la coordination des services postaux avec les secteurs plus larges tels que le secteur du transport, celui des TIC, de la finance et celui de l'énergie.
7. **Mettre l'accent sur les initiatives stratégiques qui ont un potentiel** en matière d'investissement comme par exemple développer des services divers et accroître la gestion en ligne des colis ; éviter les investissements dans les infrastructures sauf si leur rentabilité est avérée.

Les programmes régionaux du PDSP et les projets nationaux pour mettre en place ces stratégies

Pour le diagnostic nous avons fait une enquête en utilisant des questionnaires, des entretiens individuels avec des informateurs clés du secteur postal des pays membres, incluant les décideurs politiques, les législateurs et les opérateurs. Le but était d'identifier et de définir des programmes régionaux et des projets nationaux pour le secteur postal de la région de la CEDEAO. Les activités de validation visaient essentiellement à obtenir les commentaires et les suggestions des parties prenantes.

Programmes Régionaux du PDSP

Le PDSP comprend quatre programmes régionaux :

Programme 1 – Centre de l'Information et la Gestion de la Connaissance (CIGC)

La gestion de l'information et des connaissances est essentiel pour appuyer le développement du secteur postal dans la région de la CEDEAO. Ce programme permettra de développer un centre d'information et de gestion des connaissances pour le secteur postal au niveau régional. Ce CIGC comprendra une base de données régionale pour collecter et suivre les informations sur le développement du secteur postal dans la région et la création d'un mécanisme de coordination régional pour suivre les progrès et l'impact du PDSP.

Programme 2 - Harmonisation régionale des politiques et des cadres réglementaires

L'harmonisation régionale devrait fournir non seulement un cadre pour les décideurs politiques et les régulateurs au niveau national mais aussi un mécanisme de coordination des réformes postales et permettre l'amélioration des services. Enfin l'harmonisation régionale des politiques et des cadres réglementaires fournira des modèles de bonne pratique en termes de documentation légale mais aussi en termes de processus.

Programme 3 – Alliance régionale des opérateurs

Ce programme vise à créer une alliance régionale des opérateurs postaux nationaux dans le but de créer les synergies pour réduire les coûts et améliorer la qualité des services de courrier dans la région. Il tiendra entièrement compte des initiatives régionales antérieures similaires (exemple du projet Itinéraire postal de la CEDEAO) et de leurs défis.

Programme 4 - Établissement régional pour le financement des services postaux (EFSP CE)

Le EFSP CE devrait combiner : (i) une assistance aux parties prenantes pour promouvoir l'implication des fonds de développement et des investissements du secteur privé dans les services postaux ; (ii) la préparation des outils de placement financiers ou de fonds pour catalyser les investisseurs ; (iii) la mise en œuvre conjointe d'initiatives entreprises par les membres de l'alliance (Réf. : Programme Régional 3).

Les quatre programmes régionaux se concentrent sur les secteurs clés pour une mise en œuvre complète du PDSP. Le premier programme traite de la collection de données nécessaires pour appuyer le développement des initiatives postales et les demandes de capitaux venant des investisseurs privés pour supporter le PDSP. Le deuxième programme permettra d'obtenir le levier politique et les réformes légales qui sont critiques au PDSP. Le troisième programme permettra de créer une plus grande synergie parmi les opérateurs et de réduire les coûts tout en améliorant la qualité des opérations. Enfin, le dernier programme vise à développer des mécanismes de

financement et des investissements financiers dans le secteur postal dans la région. Cela consolidera les demandes de fonds individuels pour des projets plus larges d'une part, ce qui permettra de s'adresser à des institutions qui financent des secteurs spécifiques (par exemple l'inclusion financière) et d'autre part, à combiner les fonds demandés pour atteindre le niveau de budget qui intéresseraient ces bailleurs.

Programmes Nationaux du PDSP

Le PDSP a développé treize programmes nationaux. Ces projets sont :

1. **Bénin** : création du Groupe de la Poste du Bénin
2. **Burkina Faso** : transformation institutionnelle de la SONAPOST
3. **Cap-Vert** : création d'un groupe avec des réseaux commerciaux basés sur les TIC et les PPP
4. **Côte d'Ivoire** : transformation institutionnelle de La Poste en partenariat avec un organisme de microfinance
5. **La Gambie** : Finalisation de la transformation institutionnelle et avancement avec les PPP
6. **Ghana** : Finalisation de la transformation institutionnelle et préparation d'un PPP
7. **Guinée** : préparation et organisation d'un PPP pour accroître le rôle du réseau postal dans l'accès aux services financiers, sociaux et numériques
8. **Guinée Bissau** : préparation et organisation d'un PPP
9. **Liberia** : réforme institutionnelle : préparation et organisation d'un PPP
10. **Mali** : Elargissement des services de Microfinance au moyen d'un PPP
11. **Niger** : Finalisation de la réforme de la Poste du Niger avec un PPP pour des services de Microfinance
12. **Sierra Leone** : Préparation et organisation d'un PPP
13. **Togo** : Transformation complète de l'entreprise SPT : explorer les partenariats transfrontaliers

Le titre des projets nous permet de voir que l'accent est mis sur la transformation institutionnelle et la diversification des ONP à travers les PPP. Le diagnostic a mis en évidence, le fait que la majorité des opérateurs postaux nationaux de la région sont faibles en matière de gestion interne et d'infrastructure (notamment au niveau du service de livraison) ; des capacités qui sont nécessaires pour une transformation de ces organisations en entreprise commerciale compétitive. L'autre élément mis en relief par le diagnostic c'est que la voie la plus efficace pour la transformation de ces opérateurs demeure l'acquisition d'expertise et de ressources externes à travers notamment des alliances avec le secteur privé. Le mécanisme du PPP et les autres formes d'alliances ont montré leur bonne performance dans divers cas dans le monde de la poste notamment dans des secteurs spécifiques tels que les services financiers, le commerce en ligne, la logistique et la gestion des ressources (par exemple les biens immobiliers). Sans renforcement de leurs capacités il est quasi certain que la plus part des ONP de la région de la CEDEAO ne pourront pas diversifier leurs services sur un marché postal en croissance rapide notamment dans le secteur du commerce en ligne et de la logistique.

Etudes de cas

Compte tenu du développement de certaines initiatives en cours comme au Nigeria et au Sénégal, aucun projet supplémentaire ne fut proposé pour ces deux pays. Toutefois ces deux pays peuvent servir de modèles à suivre pour les autres pays membres de la CEDEAO.

Nigéria – La taille du marché postal de ce pays permet d’améliorer la performance et la contribution au développement économique de l’opérateur tout en renforçant la vitalité commerciale et le rôle de ce dernier comme agent de l’inclusion économique. Le premier outil permettant une hausse de la compétitivité de NIPOST sera la structuration du PPP qui lui a permis de s’étendre tout en acquérant les expertises et les investissements nécessaires. Par ailleurs, le Nigéria a mis en œuvre une bonne stratégie en franchisant ses bureaux de poste ce qui lui a permis d’accroître ou de contracter le réseau des bureaux de poste en tenant compte de la demande actuelle. Dans le même temps, le gouvernement du Nigéria est en train d’entreprendre une réforme légale, réglementaire et institutionnelle nécessaires pour non seulement mettre en œuvre le processus de transformation mais aussi pour la rendre durable. Cela met en évidence le rôle crucial du gouvernement et des parties prenantes dans le développement du secteur ainsi que l’importance de leur rôle dans la réussite du Plan Directeur du Service Postal dans la CEDEAO.

Sénégal – Le secteur de la poste dans ce pays et l’opérateur des postes ont réussi à avancer dans leur développement tout en faisant face aux mêmes défis d’ordre démographique (petite taille du marché postal) et technologique (substitution du numérique) que confrontent les autres opérateurs de la région. Quels en sont les raisons ?

Le premier facteur c’est la stabilité politique et le soutien continue du gouvernement sur de nombreuses années, à la réforme postale qui vise la modernisation de l’opérateur, la réforme législative, institutionnelle et celle du cadre réglementaire. Conséquemment le marché postal est considéré comme compétitif et intéressant pour les investissements. Le deuxième facteur c’est que l’ONP a l’autonomie institutionnelle suffisante pour gérer les activités subsidiaires et pour sous-contracter certaines de ses principales activités ce qui lui a permis d’incorporer les expertises et les investissements du secteur privé nécessaires à son développement ; Et de fait cela lui a permis de diminuer les coûts de fonctionnement. De plus, l’opérateur met l’accent sur son inter-connectivité afin de développer des produits diversifiés et plus profitables dans certains secteurs en croissance (par exemple le secteur de la finance) pour compenser les pertes produites par les services de base. Un aspect de la stratégie consiste à minimiser les coûts de gestion de son réseau et à accroître son efficacité à travers la sous-traitance et la comptabilité analytique. Enfin, les décideurs politiques de ce pays comprennent très bien l’importance de revitaliser les politiques, la législation, et le cadre réglementaire pour supporter ces initiatives de développement de la poste.

Aussi bien au Nigéria qu’au Sénégal ce qui est essentiel c’est la maximalisation de l’inter-connectivité des bureaux de poste qui permet aux ONP d’accroître leurs capacités en matière de diversification de leurs portefeuilles de produits et d’appui aux objectifs de leur gouvernement notamment dans les secteurs de l’inclusion financière et numérique. Dans ces deux cas, le soutien du gouvernement fut clé dans la réussite de la réforme en cours du secteur postal. Alors que, aussi bien dans les pays industriels que dans les pays en développement, l’échec de la réforme du secteur de la poste tient le plus souvent à des visions politiques contradictoires et à l’influence de l’extérieur expliquant les retards et l’affaiblissement des objectifs de la réforme entreprise.

Méthodes de financement

Ce rapport final fournit des détails sur les différentes sources disponibles pour financer le développement du secteur des services postaux. Cela inclut :

- *Fonds public* – Venant du gouvernement ou des capacités d’autofinancement de l’opérateur
- *Prêts bancaires* – Venant des banques commerciales aux taux d’intérêt courants ;

- *Le marché des capitaux* – Par la vente de bonds ou d’obligations
- *L’aide au développement* – Généralement lié au financement des projets de développement. Ces aides peuvent fournir un appui avec un montant modéré visant à financer des analyses de faisabilité ou des projets pilotes ;
- *Subventions* – Fonctionne comme l’aide au développement pour des projets aux objectifs limités ;
- *Fond de développement* – qui sont généralement des prêts contractés auprès d’institutions tels que la Banque Mondiale, qui sont reliés à des questions de développement plus large (par exemple : l’inclusion financière, la réforme du secteur public, les nouvelles technologies de l’information) et sont donnés à de faibles taux d’intérêt sur un temps relativement long)
- *Financement et investissement basés sur la valeur des actifs* – Il y a des possibilités de lever des fonds en utilisant la valeur des actifs possédés par la Poste.

Le menu des options pour trouver de l’argent afin de financer la modernisation et la réforme des services postaux est long. Typiquement, l’aide au développement et les subventions (appelées aussi assistance technique) sont utilisés pour évaluer et planifier des propositions de projet plus importante sur le long terme. De toutes les façons, quel que soit la source, l’argent gratuit n’existe pas ; il faut mettre beaucoup d’effort pour préparer les documents, faire du lobbying et convaincre les décideurs politiques potentiels de la justification et, de l’effectivité de la proposition de projet ou de l’investissement. De plus avant de chercher des fonds externes, il vaudrait mieux explorer les options de financement interne tels que les fonds disponibles dans les caisses de l’opérateur ou ceux provenant du budget national à travers une banque locale ou le marché des capitaux. Il est important de noter que le financement par un investisseur potentiel nécessite les préparations suivantes :

- Elaborer un argumentaire d’affaire viable et convaincant pour justifier la demande de financement ; Cet argumentaire pourrait être le résultat d’une analyse de faisabilité financée par une subvention par exemple.
- Fournir des documents complets sur la situation légale, institutionnelle, commerciale, organisationnelle, technique, opérationnelle et financière de l’organisation demandeuse (l’opérateur par exemple).
- Contribuer au projet pour démontrer votre engagement. Cette contribution peut être faite en nature ou en cash.

Identification des processus d’application

Afin d’appuyer les parties prenantes de ce projet d’étude dans leurs démarches d’application à des fonds, l’équipe de IOS fournit dans ce rapport des recommandations en matière d’actions à entreprendre, d’organisation et de processus pour appliquer aux potentiels financements (Réf. : section 2.5). Quel que soit la source du financement il faut d’abord obtenir une approbation du Ministère directement responsable de la direction politique du secteur postal (exemple : Ministère de la communication), Le Ministère qui a des intérêts dans l’opérateur (exemple : Le Ministère du Trésor Public) et le Ministère responsable de faire les liens avec les institutions de développement et la dette publique (exemple : Ministère des finances et/ou de Développement)

Promotion du Financement par le Secteur Privé

Avoir accès à des fonds du secteur privé pour la réforme postale et des projets de développement est un défi, particulièrement pour les pays en développement. Néanmoins il y a un nombre croissant de tels investissements à travers des PPP, des alliances stratégiques, les entreprises mixtes et d’autres

formes, particulièrement dans certains secteurs tels que les services financiers, les services de courrier express, la logistique, le commerce en ligne, la gestion des ressources.

La section 2.6 présente les étapes nécessaires pour réussir la mise en place des PPP, les maintenir et développer d'autres types de partenariat avec le secteur privé.

Plan de Financement et Catégorisation des programmes/projets

Dans ce chapitre, les quatre programmes régionaux et les treize projets nationaux sont présentés dans un tableau pour permettre la comparaison. De plus, cela permettra de consolider des projets identiques en un « paquet » unique pour lequel un financement peut être demandé. Les facteurs suivants sont pris en compte pour chaque programme et projet :

- Les Phases – Chaque programme et chaque projet doit suivre un ensemble d'étapes ;
- Le calendrier – Le programme ou le projet à une durée ;
- Le Montant requis – Chaque programme ou projet a son coût ;
- Le type de financement – Cela peut être soit de l'assistance technique, un prêt de développement, un prêt commercial ou un partenariat ;
- Source des fonds – Les fonds peuvent provenir du gouvernement, des ressources propres de l'ONP, d'une Banque de développement ; d'une ONG ou du secteur privé ;
- Résultats – Ce qui doit être attendu du programme et des projets ;
- Séquence – C'est une indication de la séquence relative que doit suivre chaque programme et projet dans le cadre du PDSP.

Mécanisme de Coordination Régional

Le Plan Directeur du Service Postal propose une série de programmes et de projets qui sont liés au niveau régional dans les 15 pays de la CEDEAO. Dans une telle perspective il est important d'établir un mécanisme de coordination régional pour organiser et suivre la mise en place du PDSP et pour évaluer le niveau d'impact et de réussite de chaque initiative sur le développement du service postal dans la CEDEAO¹. Les leçons tirées de chaque initiative est une valeur ajoutée dans la mise en œuvre des futurs projets dans la région. Il faut ajouter que plusieurs des ONP et leurs parties prenantes les plus proches dans les 15 pays de la CEDEAO ont une expérience et des capacités limitées dans la levée de fonds, la mise en œuvre de larges projets et une expérience de travail avec des bailleurs, des agences de financement ou les partenaires du secteur privé.

L'équipe de IOS, propose la création de l'Unité de Gestion de Programme (UGP) pour superviser les opérations du Mécanisme de Coordination Régionale. L'une des tâches principales de l'UGP c'est de jouer le rôle d'un Centre de Connaissance pour « éduquer » non seulement les organisations qui investissent dans le secteur mais aussi les postes nationaux et les Ministères en coordination avec le EFSP CE, et le CGIC. Au regard des investisseurs et des bailleurs, l'objectif c'est de démontrer comment le réseau postal peut fournir des services essentiels dans nombre de secteurs. Cela inclut en autre chose, le secteur de l'inclusion financière, le soutien au petit commerce en milieu rural et la provision de service de base dans le secteur des TIC.

¹ Pour faciliter les discussions lorsque nous parlons de "projet" nous entendons aussi bien les programmes régionaux que les projets nationaux.

Conclusion

Le développement du secteur postal est essentiel dans la région de la CEDEAO. Avec 11 pays membres sur 15 classés comme Pays les Moins Avancés (PMA), cette région représente l'une des régions où le développement économique fait face à des défis majeurs. Dans le même temps, les situations en termes, économique et démographique sont très diversifiées dans cette région. D'un côté il y a le Nigéria qui est le pays le plus peuplé de l'Afrique et le Cap Vert qui offre une image contraire avec une densité allant de 30 à 188 personnes par km². La région comprend aussi des pays enclavés comme le Burkina Faso, le Mali et le Niger. En outre plusieurs autres pays ont fait face à des conflits internes et d'autres faits régionaux. Le PNB dans la région oscille entre 700 US\$ et 4,400 US\$; le taux d'alphabétisation est compris entre 25% et 85%. Dans certains des pays, le secteur des services est large et le réseau financier est aussi bien développé alors que dans d'autres pays c'est le contraire.

Dans un tel contexte, le système postal dans la région lutte pour se développer à cause de l'interconnectivité entre d'importantes faiblesses financières et physiques. La décroissance de la fiabilité des services, l'absence d'efficacité, la faible qualité des services et le faible niveau de rentabilité des opérateurs postaux nationaux ont créé une pléthore de systèmes postaux formels et non formels qui servent les segments de la population qui sont les plus faciles à toucher et qui ont le plus de moyens. La faible capacité à fournir les services, a ralenti les Etats membres de la CEDEAO dans leurs efforts pour développer des services financiers et des services publics accessibles à travers le réseau postal ce qui a exclu les populations désavantagées, celles qui sont en milieu rural et qui sont vulnérables, et qui sont à la marge de la vie économique et sociale.

Les programmes et projets proposés dans le PDSP cherchent à adresser ces défis, à savoir, améliorer les infrastructures et les services postaux, et à maximaliser la contribution du secteur postal à l'inclusion financière et le développement économique.