



Original : Anglais
UPAP/CAT/CS/01/2025 - Doc N°04

COMMISSION STRATEGIE (CS)

19 JUIN 2025 ARUSHA, TANZANIE

RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LES INVESTISSEMENTS ET PROJETS (GIP)

1. Objet Rapport du Groupe de travail sur les Investissements et projets (GIP)	Références/Alinéas Plan d'action de l'UPAP 2022-2025
2. Décisions attendues : <ul style="list-style-type: none">• Adopter le rapport.• Examiner les recommandations du Groupe de travail.	

1.0 INTRODUCTION

Le Groupe de travail sur les Investissements et Projets (GIP) s'est réuni en mode virtuel le 7 mai 2025. Au cours de ladite réunion, trois (3) questions principales figurant à l'ordre du jour ont été débattues comme indiqué ci-après.

2.0 PRINCIPALES QUESTIONS ABORDEES ET DEBATTUES

Les principales questions suivantes ont été débattues au cours de la réunion :

- a) Etat de la mise en œuvre du plan d'action du Groupe de travail sur les Investissements et projets ;
- b) Rapport sur le projet d'investissement Tour de l'UPAP ;
- c) Interventions stratégiques pour le prochain cycle (2026-2030).

3.0 SOUMISSION DU RAPPORT

Le rapport détaillé de la réunion du Groupe de travail est joint en **annexe 1**.

4.0 RECOMMANDATIONS

- i) En ce qui concerne l'état de la mise en œuvre du plan d'action du Groupe de travail sur les Investissements et projets, des progrès ont été constatés et il a été demandé d'obtenir, dans la mesure du possible, des documents à l'appui du niveau ou de l'état de la mise en œuvre, le cas échéant.
- ii) Rapport sur le projet d'investissement dans la Tour de l'UPAP

Les Etats membres doivent verser régulièrement leurs contributions, non seulement pour assurer la durabilité de ce projet, mais aussi pour soutenir les efforts du pays hôte, qui a jusqu'à présent financé les dépenses liées au projet de Tour de l'UPAP.

iii) Sur les interventions stratégiques pour le prochain cycle (2026-2030)

Le Secrétariat général doit poursuivre la mise en place d'une équipe d'experts en investissement afin d'orienter les décisions d'investissement les plus rentables. L'équipe d'experts en investissement doit soumettre des outils et des indicateurs plus appropriés avec des scénarios pour déterminer le risque, la rentabilité, les indices de rendement, etc.

5.0 DECISIONS ATTENDUES

Le rapport est présenté à la commission, qui est invitée à :

- i) Adopter le rapport.
- ii) Examiner les recommandations du Groupe de travail.



RAPPORT DE LA REUNION DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LES INVESTISSEMENTS ET PROJETS

1. INTRODUCTION

La réunion du Groupe de travail sur les Investissements et projets s'est tenue en mode virtuel le 7 mai 2025 pour délibérer sur certaines questions exposées dans le présent rapport.

2. REMARQUES PRELIMINAIRES

2.1 Remarques du président du Groupe de travail

Le président, M. Pako Plaatjie (Botswana), a procédé à l'ouverture de la réunion à 9h10 TU et souhaité la bienvenue aux membres du Bureau et à tous les membres des groupes de travail présents. Il a profité de l'occasion pour saluer la présence du Secrétaire général, Dr Moyo, de la Secrétaire générale adjointe, Mme Jessica Hope Ssengooba, et de tous les autres membres présents. Il a remercié les membres pour leur patience et leur compréhension à l'égard du report de la réunion, qui se tient une semaine après la date prévue.

Etant donné qu'il s'agit presque de la dernière réunion du Groupe de travail pour le cycle actuel, le président a remercié les membres pour leurs contributions pertinentes au cours de ce cycle (2022-2025).

2.2 Allocution du Secrétaire général de l'UPAP

- 2.2.1. Le Secrétaire général a souhaité la bienvenue au président, le Botswana et aux membres de son bureau (le Burkina Faso et le Kenya en tant que 1^{er} et 2^{ème} vice-présidents) et les a remerciés d'avoir accepté de diriger le Groupe de travail. Il a également remercié les participants d'avoir toujours pris le temps d'assister aux réunions du Groupe de travail sur les Investissements et projets, y compris celle de ce jour.
- 2.2.2. Le Secrétaire général a rappelé aux participants que le cycle allait bientôt se terminer et que l'un des projets les plus remarquables était la conception et la réalisation de la construction de la Tour de l'UPAP, une fierté et un honneur pour la communauté de l'Union.
- 2.2.3. Il a reconnu les défis auxquels est confronté l'environnement commercial de la poste et a déclaré qu'il s'agissait d'un appel intuitif aux membres pour qu'ils élaborent des stratégies réalistes, futuristes, modernes, qui intègrent la protection de l'environnement et, surtout, qui intègrent les innovations technologiques.

- 2.2.4. Pour concrétiser cette philosophie, l'UPAP met en œuvre une série de réformes recommandées en matière de TIC et de politiques postales pour le secteur postal, qui sont bien décrites dans la Stratégie de transformation numérique de l'Union africaine pour l'Afrique 2020-2030.
- 2.2.5. Pour faire avancer cette initiative, la prochaine étape est de passer à la phase de mise en œuvre. L'UPAP et la CUA prévoient d'organiser une conférence des donateurs afin d'identifier et d'attirer des partenaires au développement potentiels qui peuvent financer l'amélioration de la numérisation dans le secteur postal africain, sur la base des priorités et des projets identifiés par l'Afrique.
- 2.2.6. A cette fin, le Secrétariat général a déjà préparé un projet de note conceptuelle contenant toutes les informations pertinentes pour l'événement. Après consultation des parties prenantes, le lieu et la date seront annoncés en temps utile.
- 2.2.7. Le Groupe de travail sur les Investissements et projets est chargé d'atteindre une liste d'objectifs, et si la plupart des activités sont entièrement réalisées, certaines sont encore en cours. Toutefois, le Groupe de travail continuera à fonctionner jusqu'à la prochaine session ordinaire de la Conférence des plénipotentiaires en mars 2026, qui reconstituera les commissions du Conseil d'administration et mettra en place les groupes de travail appropriés.
- 2.2.8. Comme cette réunion pourrait être la dernière réunion du Groupe de travail de l'UPAP sur les Investissements et projets pour le cycle 2022-2025, il a exhorté les membres à discuter pleinement et à être guidés sur les questions relatives aux Investissements et aux projets qui affectent les OD africains, y compris les propositions connexes qui seront présentées au Congrès.
- 2.2.9. Enfin, il a remercié une nouvelle fois le président, l'ensemble de son bureau et ses membres pour l'engagement sans faille dont ils ont fait preuve tout au long du cycle pour atteindre les objectifs du Groupe de travail.
- 2.2.10. Le SG a souligné que le Secrétariat général de l'UPAP sera toujours disponible pour apporter le soutien nécessaire à la réussite des travaux du Groupe de travail.
- 2.2.11. Le SG a ensuite demandé au président de saluer la présence de Dr Isaac Gnamba Yao, Directeur général de la poste de Côte d'Ivoire, candidat de l'Afrique au poste de Vice-DG de l'UPU. Il s'est dit convaincu que M. Gnamba Yao pouvait compter sur le soutien des membres de l'Union.
- 2.2.12. M. Gnamba Yao a remercié le Secrétaire général et son équipe pour leur soutien et leur aide à faire entendre la voix de l'Afrique. Il a exposé sa vision de l'UPU qu'il poursuivra et qui sera ancrée sur trois valeurs : la solidarité, l'équité et la régionalisation.

3. CONFIRMATION DU BUREAU

3.1 Bureau du Groupe de travail

Le Secrétariat général a confirmé la présence des membres du Bureau comme suit :

- Président - Botswana ;
- 1^{er} Vice-président - Burkina Faso ;
- 2^{ème} Vice-président - Kenya

Le Groupe de travail n'ayant pas de rapporteur, il a été demandé aux membres de se porter volontaires comme rapporteurs. Deux pays, la Tanzanie et le Nigeria, se sont portés volontaires pour être rapporteurs du Groupe de travail, ce qui a été approuvé à l'unanimité.

3.2 Participation

3.2.1 Etats membres présents

Trente-sept (37) participants ont assisté à la réunion, venant des Etats membres de l'UPAP suivants : Algérie, Botswana, Comores, Côte d'Ivoire, Egypte, Malawi, Mali, Niger, Ouganda, Sénégal, Tanzanie et Zimbabwe.

3.2.2 Secrétariat général de l'UPAP

Le Secrétaire général, Dr Sifundo Chief Moyo, et l'équipe du secrétariat général ont participé à la réunion et ont assuré les services de secrétariat.

4. ADOPTION DE L'ORDRE DU JOUR

L'ordre du jour suivant a été adopté pour guider les travaux de la réunion :

- a. Allocutions préliminaires ;
 - Président ;
 - Secrétaire général ;
- b. Adoption de l'ordre du jour ;
- c. Etat de mise en œuvre du plan d'action du Groupe de travail sur les Investissements et projets ;
- d. Rapport sur le projet d'investissement dans la Tour de l'UPAP ;
- e. Interventions stratégiques pour le prochain cycle (2026-2030) :
 - Projets identifiés dans le cadre du projet de numérisation pour l'amélioration des services postaux en Afrique
 - Conférence des donateurs ;
- f. Date et lieu de la prochaine réunion ;
- g. Divers ;
- h. Clôture

5. ETAT DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LES INVESTISSEMENTS ET PROJETS

5.1 Le Secrétariat a présenté l'état de mise en œuvre du Plan d'action du Groupe de travail sur les Investissements et projets contenu dans le document **N°02 UPAP/CS/GIP/01/2025**. Les principaux points de la présentation, comme indiqué dans le tableau de l'**annexe 1**, portaient sur les questions clés N°1, 2, 3 et 4 conformément au Plan d'action 2022-2025 de l'UPAP, se présentent comme suit :

- **Question clé N°1** : Suivi et évaluation des projets ou des Investissements : Réalisé à environ 40 %. La plupart des activités doivent être achevées en 2023.
- **Question clé N°2** : gestion et partage des connaissances : Réalisé à 50 %. La proposition et l'organisation d'ateliers de sensibilisation pour les parties prenantes sont toujours en cours.
- **Question clé N°3** : Politique de gestion de projet : En cours.
- **Question clé N°4 : Position consolidée de l'Afrique sur l'ouverture de l'UPU** : les activités prévues dans le cadre de la position consolidée de l'Afrique sur l'ouverture de l'UPU ont été entièrement mises en œuvre.

- 5.2** Toutes les activités prévues ont été lancées. Si certaines ont été achevées, d'autres sont en cours, car il faut généralement des années pour que les projets atteignent la phase d'achèvement, c'est-à-dire de leur conception au lancement, à la mise en œuvre et à l'achèvement. Jusqu'à présent, le niveau de progrès est significatif et se poursuivra au cours du prochain cycle.
- 5.3** Afin de mieux suivre et comprendre les projets, il a été recommandé que le rapport soit accompagné d'une annexe (es) indiquant le niveau d'avancement et le pourcentage atteint par rapport à l'activité. La réunion a pris note de la présentation.

6. RAPPORT SUR LE PROJET D'INVESTISSEMENT DANS LA TOUR DE L'UPAP

Le Secrétariat général a présenté le document **UPAP/CS/GIP/01/2025-Doc N°03**, dont les points saillants sont les suivants :

6.1 Achèvement et inauguration du projet

La Tour de l'UPAP a été officiellement inaugurée le 2 septembre 2023 par la Présidente de la République Unie de Tanzanie, Son Excellence, Dr. Samia Suluhu Hassan, en présence d'importantes personnalités dont les Ministres en charge de la Poste en Afrique, des Ambassadeurs, des Partenaires et des dirigeants postaux des Opérateurs désignés et des Autorités de régulation du continent africain. Le personnel du Secrétariat général de l'UPAP a déménagé pour occuper les bureaux de la nouvelle Tour de l'UPAP en octobre 2023, et les premiers locataires ont suivi par la suite.

6.2 TOUR DE L'UPAP : Objectifs du projet

Les objectifs du Projet de Tour de l'UPAP sont les suivants :

- i) Fourniture de logements adéquats au Secrétariat général de l'UPAP ;
- ii) Création d'un centre TIC pour stimuler la numérisation des services postaux en Afrique ;
- iii) Installations de formation pour le renforcement des capacités et la mise à niveau des compétences des employés des postes ;
- iv) Installations de conférence pour les réunions de l'organe de l'UPAP (conformément aux Actes de l'Union) ;
 - a. Conférence des plénipotentiaires (cycle de 4 ans)
 - b. Réunions du Conseil d'administration (annuelles)
 - c. Réunions des Commissions techniques et administratives (semestrielles)
 - d. Autres réunions, ateliers et forums locaux et internationaux de l'Union
- v) Génération de revenus à partir des espaces loués ;
- vi) Promotion et positionnement adéquat de la visibilité de la Poste dans la société africaine.

6.3 Accessoires du projet

La Tour de l'UPAP est dotée d'autres installations, notamment :

- i) Parkings : 187, dont 37 au sous-sol et 150 à l'extérieur.
- ii) Générateurs diesel de secours : 3 ensembles de 800kVA, 400V, 50Hz avec 24 heures de fonctionnement non-stop.
- iii) Réservoirs de stockage d'eau : Réservoirs à ciel ouvert d'une capacité de 72 000 litres ; réservoirs souterrains d'une capacité de 210 000 litres.
- iv) Points de collecte des déchets

- v) Transport vertical : Six (6) ascenseurs reliant les étages, deux (2) escaliers mécaniques reliant les étages commerciaux, c'est-à-dire le rez-de-chaussée et le 1^{er} étage, deux (2) ascenseurs pour monte-plats desservant les restaurants aux 2^{ème} et 16^{ème} étage.
- vi) Portails d'entrée : Deux portails d'entrée dont une entrée principale et un portail de sortie par l'arrière (de secours)
- vii) Zone de drapeaux : 47 drapeaux hissés (drapeau de l'Union africaine et drapeau de l'UPAP, 45 drapeaux des Etats membres)
- viii) Prévention aux incendies : détecteurs de fumée ; arroseurs aériens pour la lutte contre les incendies ; tuyaux d'incendie
- ix) Sécurité : caméras de sécurité à tous les étages
- x) Accès au bâtiment pour les personnes handicapées et les personnes âgées : rampes d'accès au bâtiment et l'espace scénique de la conférence pour les personnes handicapées se déplaçant en fauteuil roulant.
- xi) Contrôle de la température du bâtiment : double vitrage moderne, finition de revêtement en aluminium pur.

6.4 Financement du projet

Le projet est détenu à 60/40 % par UPAP et TCRA, ce qui devrait également se refléter dans les proportions de financement. Cependant, le financement actuel ne reflète pas la structure de propriété, car la TCRA a fourni des fonds supplémentaires, remboursables par l'Union. L'accord de coentreprise stipule que l'excédent de trésorerie apporté par la TCRA doit être récupéré sur les revenus générés par le projet d'investissement avant que les deux partenaires puissent percevoir des revenus de l'investissement de la coentreprise.

6.4.1 Coût total du projet

Au 31 mars 2025, le coût total du projet, TVA comprise, s'élevait à 23 701 062,58 \$EU*. Conformément à la structure de propriété, l'UPAP doit contribuer à hauteur de 16 732 623,85 \$EU, tandis que la TCRA contribue à hauteur de 11 155 082,57 \$EU.

Le coût total ci-dessus exclut les travaux en cours, les travaux en attente et les retenues de garantie dues aux contractants.

6.4.2 Contribution excédentaire en espèces de la TCRA

D'après le paragraphe 6.1 ci-dessus, la TCRA, partenaire de l'UPAP dans le projet, a apporté un excédent de trésorerie d'un montant de 7 465 040,88 \$EU*, qui doit être récupéré avant que l'UPAP et la TCRA puissent tirer des revenus de l'immeuble de placement. A ce jour, la TCRA a récupéré 271 731,84 \$EU** des revenus bruts générés par le bien d'investissement, soit 647 421,11 \$EU**. L'excédent de trésorerie récupéré jusqu'à présent témoigne du long délai nécessaire à l'Union pour percevoir ses premiers revenus de l'investissement.

6.4.3 Financement des travaux en cours et en attente

Dans une communication récente, la TCRA a fait part de son incapacité à poursuivre le financement des travaux en cours et en attente, étant donné que le partenariat de la coentreprise a besoin de liquidités supplémentaires. La TCRA a recommandé que les travaux en cours soient financés par les revenus générés par l'investissement. Bien qu'il s'agisse d'une alternative viable, il existe des risques associés compte tenu du

faible revenu généré par le bien depuis septembre 2023 et du taux d'occupation d'environ soixante-deux pour cent (62 %) du bâtiment après 18 mois de mise en service.

6.5 Occupation de la TOUR de l'UPAP

- 6.5.1 Le bâtiment comprend un sous-sol complet, un rez-de-chaussée, un premier étage jusqu'au seizième étage, et une mezzanine au 16^{ème} étage (17^{ème} étage) avec un toit semi-accessible. **L'espace total couvre une surface totale de 22 421 m².**
- 6.5.2 Actuellement, le bâtiment accueille les organisations suivantes et fournit les services énumérés ci-dessous :
- a. Siège de l'UPAP ;
 - b. Centre de renforcement des capacités en matière de TIC de l'UPAP ;
 - c. Bureau régional de l'UPU pour l'Afrique de l'Est ;
 - d. Bureau zonal nord de la TCRA ;
 - e. Bureau de poste de la Tanzania Posts Corporation ;
 - f. Etages commerciaux (bureau de poste, banque, autres locataires commerciaux)
 - g. Installations de conférence
- 6.5.3 Le bâtiment a une **surface locative totale de 9 629,15 m²**. Cependant, l'espace disponible à la location par le gestionnaire immobilier est de 5 440,55 m², dont 3 390,55 m² sont occupés, ce qui représente 62,32 % de l'occupation totale.
- 6.5.4 Cela montre une amélioration du taux d'occupation par rapport à l'exercice précédent, où le taux d'occupation s'élevait à 27,69 %. Cette amélioration est due à un meilleur marketing et à une meilleure visibilité en ligne, ainsi qu'à la familiarisation avec les services de la Tour de l'UPAP, puisque davantage de personnes ont pris conscience de la fonctionnalité du bâtiment ; il est apparu que de nombreuses personnes avaient initialement l'impression que la Tour de l'UPAP n'était pas destinée à la location, mais uniquement à des fonctions diplomatiques.

6.6 Taux d'occupation du bâtiment depuis la mise en service le 2 septembre 2023

- i. **Sous-sol**
- ii. **Rez-de-chaussée** : 741,2 m² d'espace libre : 30,28% occupé
- iii. **1^{er} étage** 1052.8 m² espace vacant : 0% occupé
- iv. **2^{ème} étage** : Pas encore fonctionnel
- v. **3^{ème} étage** : 5 salles de réunion démontables, modulables pour servir de grande salle de réunion, salon d'attente VVIP, salle de conférence VVIP, salle de premiers secours, salle de conférence principale de 400 places occupé à 100%.
- vi. **4^{ème} étage** : 6 salles de réunion séparées, salle de presse occupée à 100%.
- vii. **5^{ème} étage** : Le restaurant du podium n'est pas encore fonctionnel, occupé à 100%.
- viii. **6^{ème}, 7^{ème}, 8^{ème} étage** : 100% occupé
- ix. **9^{ème} étage** : 256m² d'espace vacant, occupation prévue d'ici juillet 2025, 45,42% d'occupation
- x. **10^{ème} étage** 100% occupé
- xi. **11^{ème} : Vodacom**
- xii. **12^{ème} au 15^{ème} étage** : 100% occupé par TCRA, UPAP, et le bureau régional de l'UPU pour l'Afrique de l'Est

- xiii. **16^{ème} et 17^{ème} étages** : Restaurant VIP géré par Clouds Entertainment Company Limited 100 %.
- xiv. **Toit du 17^{ème} étage** : Réservoirs d'eau, panneaux solaires.

6.7 Commodités

- i) Commodité des achats
- ii) Installations de conférence
- iii) Facilitation de la communication en réunion
- iv) Services touristiques

6.8 Etat du recouvrement des loyers

Au cours de la période allant de juin 2024 à mars 2025, les revenus locatifs, toutes taxes comprises, sont répartis comme suit :

- Revenus des loyers : **Montant réel** 297 747,95 \$EU
- Frais de service : **Montant réel** 135 534,37 \$EU
- Total des recettes et des services perçus de juin 24 à mars 25 : **Montant réel** 433 282,32 \$EU
- Total des recettes et des services perçus de septembre 23 à mars 25 : **Montant réel** 648 629,23 \$EU

Les revenus de la location et des frais de service doivent continuer à augmenter à mesure que les locataires prennent possession de l'espace loué.

6.9 Recettes prévues

L'espace locatif actuel est de 5 440,55 m², et 62% de cet espace est loué à **362 538,00 \$EU** (hors TVA). Toutefois, si la totalité de l'espace loué est louée à 100 %, le revenu total projeté serait de 617 432,40 \$EU après application des taux de location susmentionnés. Les frais de service par m² sont de 2,00 \$EU par mois, ce qui donne une projection annuelle des frais de service pour l'espace loué, les frais de service actuels s'élevant à 137 127,60 \$EU par an.

Les frais de service ne constituent pas un revenu pour le propriétaire, car le montant est mis de côté pour payer les prestataires de services pour la sécurité, le nettoyage et le règlement des factures de services publics.

N°	DESCRIPTION DE L'ESPACE	SUPERFICIE EN M ²	% TOTAL
1.	Total de l'espace louable	5,440.55	100%
2.	Total de l'espace loué	3,390.55	62%
3.	Espaces vacants Espaces	2,050.00	38%
	LIGNE DE RECETTES	MONTANT EN \$EU	% TOTAL
1.	Location au mètre carré - \$EU	Varie entre 3, 10 et 11 dollars par mètre carré	
2.	Recettes prévues	617,432.00	100.0%
3.	Recettes réelles générées	362,538.00	58.7%
4.	Variation	254,894.00	41.3%

6.10 Délai de retour sur investissement (PRI)

6.10.1 L'investissement dans le projet de Tour de l'UPAP doit être rentable aux investisseurs, à savoir l'UPAP et la TCRA. Le projet doit offrir la période de retour sur investissement la plus courte possible pour que les propriétaires puissent rentabiliser les ressources investies.

Estimation des dépenses de fonctionnement	Pourcentage
Estimation des dépenses de fonctionnement pour la conférence	45%
Estimation des frais de fonctionnement pour la surface locative	35%
Application	
Objet	Montant \$EU
Flux de trésorerie annuel estimé	1,415,633.91
Estimation des dépenses d'exploitation pour la surface de location	151,285.64
Estimation des frais de fonctionnement de la conférence	442,525.15
Flux de trésorerie annuel net	821,823.12
Amortissement de l'investissement = Capital initial investi/Flux de trésorerie annuel net	
Capital initial investi	23,701,062.58
Flux de trésorerie annuel net	821,823.12
Délai de retour sur investissement (DRI) = 28,84	
Conclusion : Le délai de retour sur investissement est estimé à 29 ans.	

*Délai de retour sur investissement (DRI) = (capital initial investi / flux de trésorerie annuel net)

*Flux de trésorerie annuel net = flux de trésorerie annuel - dépenses d'exploitation

6.10.2 Après la présentation, le gestionnaire immobilier a fourni les informations complémentaires suivantes :

- i) Sur le point 7.0, Explication sur l'occupation de la TOUR de l'UPAP :
 - a. Les **22 421,05** m² représentent la surface totale composée des espaces à louer du rez-de-chaussée au 17^{ème} étage, y compris les salles de réunion, ainsi que le parking souterrain et les abords du bâtiment, y compris les couloirs ;
 - b. Les **9 628,65** m² constituent les espaces locatifs du rez-de-chaussée au 17^{ème} étage, à l'exclusion des salles de réunion aux 3^{ème} et 4^{ème} étage, et des espaces communs ;
 - c. **5 440,05** m² représentent l'ensemble des espaces à louer dont on exclut la Poste au rez-de-chaussée, les restaurants aux 2^{ème} et 5^{ème} étage, la partie TCRA et UPAP, et le bureau du gestionnaire immobilier au 5^{ème} étage. Actuellement, les **3390,55** m² sont occupés, soit 62,3%.
- ii) Les projections du paragraphe 13 ne prennent en compte que les revenus locatifs des espaces loués. Cependant, les revenus des salles de conférence sont inclus dans la détermination de la période de récupération. Les deux éléments ont été traités séparément.
- iii) Le taux d'occupation des espaces à louer, projeté pour déterminer la période de récupération, est de 70 %. Pour les salles de conférence, de la date de mise en service en juillet 2024 à juin 2025, le taux d'utilisation est de 8,7 %.
- iv) Les projections portent le taux d'utilisation à 30 % pour déterminer la période de recouvrement. Les coûts annuels estimés à partir des recettes perçues sont les suivants
 - a. 35 % (estimation des frais d'exploitation) pour la surface louée ;
 - b. 45 % (estimation des frais de fonctionnement) pour la conférence ;

Dans ces conditions, le retour sur investissement sera de 29 ans.

- v) Le gestionnaire immobilier a indiqué plusieurs méthodes d'évaluation des projets. Compte tenu des données disponibles, la méthode de retour sur investissement retenue est la plus simple pour le projet. Toutefois, toute autre proposition de méthode jugée plus pertinente pour évaluer le projet peut être prise en considération.

6.10.3 Les participants ont formulé les recommandations suivantes :

- i) Dans le tableau des travaux supplémentaires, une colonne est nécessaire pour indiquer le délai d'achèvement prévu des activités.
- ii) Pour chaque étage, le taux d'occupation des espaces locatifs doit être indiqué pour une meilleure compréhension.
- iii) Il est nécessaire de proposer d'autres scénarios pour guider les choix décisionnels plutôt que de travailler sur une seule hypothèse (par exemple, avoir deux périodes de retour sur investissement).

6.10.4 Afin d'améliorer encore le rapport, certains membres se sont portés volontaires pour travailler avec le Secrétariat général afin d'enrichir le document. Les pays suivants se sont portés volontaires pour cette cause : Botswana, Malawi, Niger, Ouganda et Tanzanie.

Les commentaires et les réponses figurent dans la matrice jointe à l'**annexe 2**.

7. INTERVENTIONS STRATEGIQUES POUR LE PROCHAIN CYCLE (2026-2030)

7.1 Domaines et interventions prioritaires de l'UPAP

La vision de l'UPAP est d'être un réseau postal unique pour l'Afrique, connectant de manière transparente les citoyens africains aux marchés nationaux et mondiaux grâce à des produits et services postaux physiques et numériques de qualité.

Sur la base des recommandations contenues dans le rapport d'activités et de l'évaluation de l'environnement opérationnel des activités postales, la 42^{ème} session ordinaire du Conseil d'administration de l'UPAP a défini les domaines prioritaires de l'Union pour le cycle 2024/2025-2026-2030 comme suit :

1. **S'engager dans la transformation numérique** : pour le développement de produits, la diversification et, par ce biais, la réalisation d'offres de livraison de haute qualité et rentables, l'adoption de Fintechs pour garantir un service postal qui permet à tous les citoyens et à toutes les entreprises de se connecter, de croître et d'inclure tous les citoyens dans les communautés rurales ou urbaines sur une base égale en leur donnant un accès numérique à des services financiers abordables, faciles d'accès, fiables et dotés d'une éducation financière ;
2. **Adopter le commerce électronique** : Développement d'une plateforme de commerce électronique intégrée et d'un solide système de transfert d'argent ;
3. **Améliorer l'expérience des clients** : Améliorer la vitesse de livraison, la fiabilité et la communication ; mettre en place un suivi en temps réel et des services pratiques ; rationaliser les

retours et l'assistance à la clientèle ; établir une infrastructure modèle de logistique et d'entreposage afin d'améliorer les volets en amont et en aval de la chaîne logistique du commerce électronique.

7.2 Projet de numérisation pour l'amélioration des services postaux en Afrique - Projets identifiés

A partir des domaines prioritaires susmentionnés, l'Union doit envisager la mise en œuvre des projets suivants :

- i) Développement d'une plate-forme intégrée de commerce électronique ;
- ii) Mise en place d'une infrastructure logistique et d'entreposage modèle afin d'améliorer les volets en amont et en aval de la chaîne logistique du commerce électronique ;
- iii) Mise en œuvre du projet de numérisation pour l'amélioration des services postaux en Afrique.

7.3 Mobilisation des ressources : Conférence des donateurs et des investisseurs

La mise en œuvre d'un projet est cruciale lorsqu'un plan de projet est mis en œuvre, passant du stade conceptuel à la fourniture de résultats tangibles. Il s'agit de coordonner les ressources, de gérer les risques et de veiller à ce que le projet reste dans les limites de son champ d'application, de son calendrier et de son budget. A ce stade, des mécanismes de financement précis doivent être mis en place et les partenaires de développement doivent être identifiés. A cette fin, l'UPAP et la CUA ont discuté de l'organisation d'une conférence de mobilisation des ressources. La CUA a mis de côté des fonds pour organiser la conférence et l'UPAP doit apporter un financement complémentaire.

7.4 Objectifs de la conférence sur la mobilisation des ressources

7.4.1 L'objectif principal de la conférence sera de s'assurer que tous les acteurs clés du secteur postal, à savoir les gouvernements, les autorités de régulation et les opérateurs désignés, les partenaires au développement (), sont informés de la phase de mise en œuvre des recommandations du projet et d'engager des partenaires de développement potentiels qui sont prêts à soutenir le secteur postal africain techniquement et financièrement pour améliorer l'état de la numérisation par rapport à la situation actuelle.

7.4.2 Les objectifs spécifiques de la conférence sont d'apporter aux participants des connaissances sur :

- i) Le partage des domaines prioritaires pour l'Afrique tels qu'approuvés par la 42^{ème} session ordinaire du Conseil d'administration de l'UPAP ;
- ii) Les domaines de projet convenus à mettre en œuvre conformément aux domaines prioritaires approuvés par la 42^{ème} session ordinaire du Conseil d'administration de l'UPAP ;
- iii) Les projets potentiels actuels
- iv) L'identification des partenaires de développement potentiels capables de soutenir les projets de mise en œuvre ;
- v) Convenir de la méthodologie la plus pertinente pour la mise en œuvre.
- vi) Délimiter le réseau existant de l'organisation ;

7.5 Groupe cible de la conférence des donateurs et des investisseurs

- i) Agences gouvernementales ;
- ii) DG/PDG des opérateurs postaux désignés ;
- iii) Directeurs généraux des Autorités de régulation ;
- iv) Partenaires au développement
- v) Organisations postales sous-régionales ;
- vi) Communautés économiques régionales ;
- vii) Partenaires techniques, par exemple, Fintechs, etc.
- viii) Autres prestataires de services postaux et de messagerie ;

7.6 Méthodologie

- i) La conférence de mobilisation des ressources se tiendra physiquement. Toutefois, un lien sera fourni pour ceux qui participeront en ligne.
- ii) La conférence se tiendra à Arusha, en Tanzanie, en août 2025.

7.7 Identification du projet par l'Union

L'Union doit identifier les projets et programmes prioritaires et ayant un impact sur la liste proposée et procéder ensuite à la mise en œuvre :

- a) Convenir de la méthodologie la plus pertinente pour la mise en œuvre ;
- b) Délimiter le réseau existant de l'organisation ;
- c) Elaborer une stratégie d'engagement des donateurs potentiels pour la conférence et la manière de les approcher ;
- d) Elaborer des supports de communication adaptés et partageables (par exemple, des courriels, des lettres et des dépliants) et demander un soutien spécifique.

Une liste de projets est jointe pour examen, comme indiqué à l'**annexe 3**.

7.8 Facilitation

7.8.1 Sous réserve de confirmation, la conférence sera animée par des experts des institutions suivantes

- a) Commission de l'Union africaine (CUA) ;
- b) CER ;
- c) Union panafricaine des postes ;
- d) Union postale universelle (UPU)

Un projet de note conceptuelle pour la conférence contenant toutes les informations pertinentes ci-dessus est en cours de finalisation.

7.8.2 Après la présentation, les commentaires suivants ont été formulés :

- i. Sur la base de notre plan stratégique pour le prochain cycle, le Groupe de travail propose des projets ou des programmes prioritaires, et les Etats membres déterminent les priorités.

- ii. Les questionnaires soumis aux Etats membres sur la numérisation seront un indicateur pour identifier les priorités. Grâce aux réponses au questionnaire, nous disposerons de points de repère et de lignes directrices de la part des membres.
- iii. Les axes stratégiques déjà proposés dans le rapport seront alignés sur la stratégie de l'UPU. Une fois adopté par les Etats membres, nous pourrions proposer des amendements, le cas échéant, au plan de l'UPU lors du Congrès de l'UPU à Dubaï. Le document déjà partagé par l'UPU contient des informations clés que nous devons intégrer dans notre future stratégie pour les besoins de financement des projets.
- iv. Chaque Groupe de travail aura une composante à suivre en termes de mise en œuvre. Les rapports des différents groupes de travail présenteront également les projets en cours et les activités non mises en œuvre, et toutes les activités sont liées à la stratégie globale de l'Union.

8. DATE ET LIEU DE LA PROCHAINE REUNION

Le Secrétariat général communiquera la date et le lieu de la prochaine réunion une fois que les consultations avec le président et la direction du Groupe de travail seront terminées. Cependant, il est essentiel de noter que le rapport du Groupe de travail sera présenté à la Commission stratégie en juin 2025, avant la 43^{ème} session ordinaire du Conseil d'administration de l'UPAP à Arusha, en Tanzanie.

9. DIVERS

Ce point de l'ordre du jour n'a suscité aucun commentaire de la part des participants.

10. CLOTURE

10.1 Allocution du Secrétaire général de l'UPAP

Dans son allocution de clôture, le Secrétaire général de l'UPAP a remercié les membres du Groupe de travail pour leur participation active à cette importante réunion. Il a exhorté les membres à continuer à apporter des idées concernant les Investissements de l'UPAP. Les discussions se sont déroulées avec professionnalisme et le SG a remercié les intervenants qui ont travaillé à l'amélioration du travail du groupe. Enfin, il a remercié le président, le modérateur, le secrétaire du Groupe de travail et les interprètes pour leurs services, ainsi que les participants pour leurs contributions inestimables au cours de la réunion.

10.2 Remarques du président du Groupe de travail

Le président du Groupe de travail a remercié les participants pour leurs excellentes délibérations et a demandé au secrétariat général de guider les travaux du groupe afin d'atteindre les objectifs de l'Union. Le président a félicité les participants pour leur endurance, car cette réunion a été longue mais productive. Il a donc invité les membres à être plus actifs et a conclu en remerciant le Secrétaire général de l'UPAP et toute l'équipe de l'UPAP d'avoir organisé cette réunion. Il a de nouveau remercié les participants d'avoir pris part à la réunion et d'avoir contribué à sa conclusion fructueuse.

Il a déclaré la réunion close à 13h30 TU.

Etat d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action 2023/2025 de la Commission stratégie

**COMMISSION 4 :
COMMISSION STRATEGIE (CS) 2023/2025**

N°	DOMAINE DES RESULTATS CLES	JJALON	DELAI	Réalisé	En cours	Non réalisé
GROUPE DE TRAVAIL SUR LA GESTION DES RISQUES DE CATASTROPHES						
1.	<u>Identification des risques</u>	i) Examiner les rapports périodiques d'évaluation des risques et les recommandations et les soumettre à la commission.	BI-Annuellement			
2.	Cadre de gestion des risques	i) Guider les Etats membres dans la mise en œuvre d'un processus de redressement et de reconstruction inclusif et résilient en renforçant leur gestion des risques de catastrophes (GRC) ;	Q2 2023			
3.	Gestion et partage des connaissances	i) Recommander et guider l'organisation de sessions et d'ateliers de renforcement des capacités pour le partage des connaissances sur la gestion des catastrophes et des risques ;	T 2 2023			
4.	Interventions et mécanismes de rétablissement	i) Veiller à ce que les systèmes de gestion de l'information (IMS), y compris la protection des données et la cybersécurité pour la réaction aux catastrophes et la reprise rapide, soient facilement accessibles, etc.	Deux fois par an			
		ii) Développer des initiatives d'évaluation des besoins post-catastrophe (PDNA) afin d'éclairer les interventions de rétablissement et de résilience conformément aux meilleures pratiques internationales.	T 3 2023			
		iii) Guider les Etats membres dans la coordination des partenariats pour les interventions de réponse aux catastrophes et de relèvement, ainsi que dans la responsabilité mutuelle pour les résultats collectifs ;	T 3 2023			
GROUPE DE TRAVAIL SUR LES INVESTISSEMENTS ET PROJETS						
5.	Suivi et évaluation des projets ou des Investissements	i) Recevoir et analyser les rapports d'évaluation des projets et orienter le secrétariat général de manière appropriée.	Deux fois par an			

		ii) Evaluer les Investissements en fonction des cinq critères essentiels de l'investissement, à savoir la sécurité du capital, un bon rendement du capital investi, un risque acceptable, la liquidité et l'adéquation entre l'actif et le passif :	T 2 2023			
		iii) Proposer des modèles de cadres de suivi et évaluation (S&E) pour les projets et évaluer en permanence l'adéquation des cadres de suivi et d'évaluation existants pour les projets.	T 2 2023			
		iv) Contrôler le rendement des Investissements/actifs et l'équilibre entre le risque et le rendement des Investissements de l'Union.	T 3 2023			
		v) Examiner les performances du portefeuille d'investissement de l'Union et évaluer les différents types de risques ainsi que les mesures d'atténuation prises.	T 4 2023			
6.	Gestion et partage des connaissances	i) Résumer les rapports sur les opportunités d'investissement et faire rapport à la commission stratégique.	Annuellement			
		ii) Proposer et guider l'organisation d'ateliers pour sensibiliser les parties prenantes aux opportunités d'investissement.	Annuellement			
7.	Politique de travail en matière de gestion de projet	iii) Veiller à ce qu'une politique de gestion des projets soit mise en place pour les projets à valeur ajoutée de l'Union afin de guider la conception, le lancement, la planification, l'exécution, le contrôle et la clôture des projets.	T 1 2024			
TASK FORCE SUR L'OUVERTURE DE L'UPU						
8.	Position consolidée de l'Afrique sur l'ouverture de l'UPU.	i) Etudier, Conseiller et préparer une proposition du Congrès, si nécessaire, sur l'ouverture de l'Union à des acteurs plus larges du secteur postal (dans des domaines tels que les normes d'étiquetage, la protection des données, le stockage des données, etc.	T 2 2023			
		ii) Rassembler et coordonner les positions des Etats membres de l'UPAP sur l'ouverture de l'UPU à des acteurs plus larges.	T 2 2023			
		iii) Réaliser une analyse d'impact des propositions et études soumises	T 3 2023			

COMMENTAIRES ET REPONSES POUR L'AMELIORATION DU RAPPORT

N°	OBJET	SECTION	COMMENTAIRES DES MEMBRES	POSITION
1.	Occupation du bâtiment depuis la mise en service le 2 septembre 2023 :	7.1	Par souci de cohérence, il a été recommandé d'indiquer le taux d'occupation en pourcentage dans la colonne des remarques pour chaque étage.	Noté
		7.1 (2FL)	Les raisons pour lesquelles le restaurant et la cuisine destinés aux délégués de la conférence ne sont pas fonctionnels doivent être précisées.	Le restaurant doit commencer à fonctionner avant la fin du mois d'août 2025
		7.1 (3FL)	La remarque selon laquelle l'étage N°3 dispose de toilettes adéquates n'est pas pertinente et doit être abandonnée	Noté
		7.1 (5FL)	En ce qui concerne l'étage N°5, il était nécessaire que le secrétariat indique quels étaient les plans, les progrès ou les initiatives en cours pour que le restaurant soit occupé et quand il sera fonctionnel	Le restaurant doit commencer à fonctionner avant la fin du mois d'août 2025
2.	Etat de la collecte des loyers	12.0	Il a été recommandé que les recettes soient enregistrées dans les états financiers de l'UPAP au titre des années concernées, par exemple du 1 ^{er} juin 2023 au 31 mai 2024 100 000 \$EU . En outre, les colonnes consacrées au loyer et aux charges doivent être séparées.	Noté
3.	Recettes prévues	13.0	Le paragraphe relatif à cette section du rapport doit au moins mettre en évidence les initiatives/efforts actuels visant à collecter 100 % des recettes et/ou la date à laquelle le logement sera occupé à 100 %.	Noté
4.	Période de retour sur investissement	14.0	Un paragraphe doit être inséré dans le rapport indiquant explicitement pourquoi la méthode de récupération a été adoptée ou est la technique d'évaluation de projet la mieux adaptée par rapport à d'autres techniques d'évaluation de la gestion de projet ;	Noté
		14.1	Il a été recommandé que les calculs dans les tableaux sur la période de retour sur investissement soient correctement numérotés, par exemple, flux de trésorerie annuel estimé A et ainsi de suite pour faciliter la lecture ;	Noté, en vue d'améliorations

			Les valeurs absolues des coûts fixes et variables doivent être indiquées dans le rapport au lieu d'utiliser des pourcentages.	Noté, en vue d'améliorations
		ANNEXE C	Il est recommandé d'adopter une analyse de sensibilité lors de l'élaboration d'une PIP. Par exemple, si le scénario le plus défavorable est de 40 ans et le scénario le plus favorable de 35 ans, on pourrait conclure que le délai de récupération estimé est compris entre 35 et 40 ans.	Noté, en vue d'améliorations
5.	Projection des recettes de la conférence		Il a été observé qu'il n'était pas réaliste de prévoir les recettes de la conférence sur la base d'une capacité maximale de 600 participants.	L'objectif était de créer une base de calcul.
			Pourquoi utiliser l'année 2025 comme référence ? S'agit-il de la meilleure ou de la pire année ?	C'est parce qu'il s'agit de la première année d'activité qu'elle a été conçue pour servir de base à des projections fondées sur les résultats initiaux.
			Il a été nécessaire d'expliquer comment les 13 055 jours-participants ont été obtenus pour calculer les projections de la conférence.	Il a été obtenu en multipliant le nombre de participants et le nombre de jours de présence des délégués au cours d'une année. L'information était disponible dans le rapport de la conférence.

LES PROJETS ET PROGRAMMES RECOMMANDES POUR LE PROCHAIN CYCLE A PARTIR DE L'ETUDE

N°	PILIER	PROJET/PROGRAMME
1.	Adoption de réformes réglementaires	Elaborer le cadre juridique permettant d'intégrer les services postaux électroniques dans le service postal universel.
		Mettre en place un cadre juridique qui encourage la collaboration avec les startups
2.	Infrastructure de développement et applications mobiles	Résoudre les problèmes d'alimentation électrique et de connectivité des bureaux de poste en achevant la mise en œuvre du projet d'électrification et de connectivité (ECP).
		Mettre en œuvre une politique de cybersécurité
		Développer une application mobile dédiée aux activités postales
		Développer une solution de gestion des boîtes postales
3.	Développement de services postaux numériques liés à l'administration électronique (e-gouvernement)	Adapter et adopter le cadre d'interopérabilité de l'identification numérique
4.	Renforcement du rôle des postes dans les paiements numériques et les services financiers	Créer une solution numérique pour le paiement à la livraison
		Développer un portefeuille électronique lié à l'argent mobile au sein des opérateurs postaux
5.	Développement de plates-formes de commerce électronique B2C, orientées vers les produits postaux et les produits des PME	Transformer les sites web statiques des opérateurs postaux en sites marchands dynamiques
6.	Recommandations pour les fonctions d'appui	Renforcer les capacités et développer les compétences et les ressources humaines
		Soutenir la transformation numérique en mettant en place un système de gestion de la qualité (QMS).

POOL DE PROJETS ET DE PROGRAMMES POUR LE PROCHAIN CYCLE D'ETUDE

PILIER	RECOMMANDATIONS	NON	PROJET OU PROGRAMME	DOMAINES PRIORITAIRES	PARTIES PRENANTES ET PARTENAIRES POTENTIELS
Adoption de réformes réglementaires	Inclure les postes dans les priorités nationales	1	Programme	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Autorité de régulation (AR), ministère du Plan, des Finances et de l'Economie numérique, UPAC, CUA, CER
	Elaborer le cadre juridique permettant d'intégrer les services postaux électroniques dans le service postal universel.	2	Projet	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Autorité de régulation, Ministère en charge de l'économie numérique UPAP,
	Accorder à l'opérateur postal le statut d'autorité d'enregistrement pour les services électroniques	3	Projet	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Ministère en charge de l'économie numérique
	Créer un fonds commun pour l'économie numérique	4	Programme	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Autorité de régulation, ministère des finances, ministère chargé de l'économie numérique
	Mettre en place un cadre juridique qui encourage la collaboration avec les startups	5	Projet	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique	Ministère en charge de l'économie numérique UPAP,

Infrastructure de développement et applications mobiles	Résoudre les problèmes d'alimentation électrique et de connectivité des bureaux de poste en achevant la mise en œuvre du projet d'électrification et de connectivité (ECP).	6	Projet	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Ministères en charge de l'économie numérique, de l'énergie, de l'environnement, de l'UPAP
	Equiper les bureaux de poste de solutions innovantes en matière d'infrastructure informatique	7	Projet	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Opérateur postal
	Mettre en œuvre une politique de cybersécurité	8	Projet	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Opérateur postal, UPU, UPAP, CER
	Développer une application mobile dédiée aux activités postales	9	Projet	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Opérateur postal, Startups
	Développer une solution de gestion des boîtes postales	10	Projet	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Opérateur postal, Startups
	Mise en place d'une plateforme de notification par SMS/email pour les clients	11	Projet	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Opérateur postal
	Déployer un système de gestion d'entreprise	12	Projet	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique	Opérateur postal

				Améliorer l'expérience des clients	
Développement de services postaux numériques liés à l'administration électronique (e-gouvernement)	Aménager le bureau de poste en guichet avancé pour offrir au public des services d'administration en ligne	13	Projet	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Opérateur postal, Ministère en charge de l'économie numérique
	Développer le courrier recommandé électronique "PREM"	14	Projet	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Opérateur postal, Ministère en charge de l'économie numérique
	Evaluer le lancement d'une plate-forme de courrier hybride	15	Projet	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Opérateur postal, Ministère en charge de l'économie numérique
	Créer une plateforme d'inscription à distance des étudiants universitaires	16	Projet	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Opérateur postal, Ministère de l'éducation
	Adapter et adopter le cadre d'interopérabilité de l'identification numérique	17	Projet	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Ministères en charge de l'économie numérique, UPAP, CUA, CER
Développement de la logistique électronique pour l'expédition et la livraison de colis et de paquets pour le commerce électronique	Généraliser l'utilisation de l'outil télématique IPS-CDS et des interfaces nécessaires.	18		S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Opérateur postal, UPU
	Développer une solution de guichet électronique (POS et ePOS)	19	Projet	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique	Opérateur postal/ Démarrage, UPAP

				Améliorer l'expérience des clients	
	Construire un réseau national fiable de partenaires locaux de livraison de porte à porte (dernier kilomètre) et un réseau international intégré.	20	Projet	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Opérateur postal, Autorité de régulation
	Développer un réseau de points relais et de serrures intelligentes	21	Projet	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Opérateur postal, Autorité de régulation
	Conférer au poste le statut de commissionnaire en douane	22	Programme	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Opérateur postal, Ministère des finances
Renforcement du rôle des postes dans les paiements numériques et les services financiers	Développer un portefeuille électronique lié à l'argent mobile au sein des opérateurs postaux	23	Projet	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Opérateur postal, ministère des finances, banque centrale
	Accorder à l'opérateur postal le statut d'émetteur d'argent mobile	24	Programme	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Opérateur postal, ministère des finances, banque centrale
	Créer une solution numérique pour le paiement à la livraison	25	Projet	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Opérateur postal, UPU
	Mise en place d'une solution "e-banking" pour développer les chèques postaux, l'épargne et les services financiers postaux.	26	Projet	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique	Opérateur postal

				Améliorer l'expérience des clients	
Développement de plates-formes de commerce électronique B2C, orientées vers les produits postaux et les produits des PME	Transformer les sites web statiques des opérateurs postaux en sites marchands dynamiques	27	Projet	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Opérateur postal, démarrage UPAP
	Lancer, en collaboration avec des tiers et des partenaires, une place de marché B2C et/ou G2C multifournisseurs.	28	Projet	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Opérateur postal, PPP
	Développement de services liés à l'entreposage et à l'exécution des commandes	29	Programme	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Opérateur postal, PPP
	Promouvoir l'innovation dans la philatélie	30	Projet	S'engager dans la transformation numérique Améliorer l'expérience des clients	Opérateur postal, UPU, UPAP
Recommandations pour les fonctions d'appui	Développement de l'adressage numérique	31	Projet	S'engager dans la transformation numérique Améliorer l'expérience des clients	Opérateur postal, démarrage, UPAC
	Mise en place d'un centre d'appel externalisé	32	Projet	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Opérateur postal, PPP
	Renforcer les capacités et développer les compétences et les ressources humaines	33	Projet	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Opérateur postal, UPAP

	Mettre en œuvre un plan d'action de marketing numérique	34	Programme	Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Opérateur postal
	Promouvoir l'utilisation des technologies d'intelligence artificielle (IA) dans le poste	35	Programme	S'engager dans la transformation numérique Adopter le commerce électronique Améliorer l'expérience des clients	Opérateur postal
	Soutenir la transformation numérique en mettant en place un système de gestion de la qualité (QMS).	36	Programme	Améliorer l'expérience des clients	Opérateur postal, UPU
	Développer une structure organisationnelle adaptée aux nouvelles exigences de la transformation numérique.	37	Programme	Améliorer la transformation numérique	Opérateur postal, PPP, UPU, UPAP