



COMMISSION EXPLOITATION ET TECHNOLOGIES

UPAP/CET/GR/01/2026 - Doc N°4

GROUPE DE TRAVAIL SUR LA REMUNERATION

19 JANVIER 2026 (MODE VIRTUEL)

HEURE : 09H00 (TU)

ENJEUX STRATEGIQUES CONNEXES A LA REMUNERATION POUR LE CYCLE 2026/2027 – 2029/2030

1. Objet Enjeux stratégiques de la rémunération pour le cycle 2026/2027 – 2029/2030	Références/Alinéas Projet de stratégie postale africaine 2026-2030
2. Décisions attendues. <ul style="list-style-type: none">• Prendre note du document• Fournir les orientations nécessaires	

1. INTRODUCTION

La Stratégie postale africaine 2026-2030 définit une vision renouvelée et unifiée de la transformation postale en Afrique, en cohérence avec la Stratégie de Dubaï 2026-2029 de l'Union postale universelle (UPU), l'Agenda 2063 de l'Union africaine et la Stratégie de transformation numérique pour l'Afrique (2020-2030). Elle témoigne de l'engagement collectif des Etats membres africains, sous la coordination de l'Union panafricaine des postes (UPAP), à faire du secteur postal un acteur essentiel de la connectivité numérique, de la facilitation des échanges et de l'inclusion sociale sur le continent.

La stratégie postale africaine adopte une approche intégrée de la transformation. Elle aligne les priorités régionales de l'Afrique sur les trois objectifs mondiaux adoptés par l'UPU, tout en maintenant les cinq (5) piliers distinctifs qui définissent l'identité opérationnelle de l'UPAP et répondent aux réalités contextuelles de l'Afrique.

2. CADRE STRATEGIQUE

La Stratégie postale africaine 2026-2030 s'articule autour de cinq piliers stratégiques, chacun conçu pour contribuer à la réalisation des objectifs mondiaux de l'UPU et des aspirations de développement de l'Afrique, comme suit :

- **Pilier 1 : Politique, réglementation et gouvernance ;**
- **Pilier 2 : Innovation, transformation numérique et commerce électronique ;**
- **Pilier 3 : Opérations, qualité de service et développement des infrastructures ;**
- **Pilier 4 : Inclusion financière et sociale ;**
- **Pilier 5 : Capacités institutionnelles, partenariats et mobilisation des ressources.**

3. ENJEUX STRATEGIQUES DE LA REMUNERATION POUR LE CYCLE

Le cycle 2026-2030 constitue une période cruciale de transformation pour les systèmes de rémunération des services postaux à l'échelle mondiale. Ces systèmes reflètent les pressions exercées par la croissance du commerce électronique, l'évolution des coûts opérationnels, la numérisation et les mutations des politiques commerciales internationales. L'enjeu stratégique majeur pour la période 2026-2030 est la mise en place d'un système de rémunération en adéquation avec les coûts, axé sur la performance, adapté au numérique et capable de garantir un réseau postal mondial unifié, compétitif et inclusif.

Vous trouverez ci-dessous les enjeux stratégiques qui orienteront la mise en œuvre des activités de rémunération par le Secrétariat général et les Etats membres au cours du cycle.

3.1 Pilier 1 : Politique, réglementation et gouvernance

Les enjeux stratégiques relevant du pilier « Politique, réglementation et gouvernance » sont les suivants :

N° d'ordre	Enjeu stratégique	Orientation stratégique
1.	Les règles de l'UPU demeurent en partie ancrées dans les structures du courrier postal plutôt que dans celles des colis volumineux et des envois suivis.	i) Alignement de la réglementation en matière de rémunération sur les flux modernes du commerce électronique.
2.	Inadéquation entre la réglementation relative aux Plans d'intégration des produits (PIP) et les cadres de rémunération	i) Associer les définitions de produits aux modèles de rémunération afin de combler les lacunes en matière de planification et de conformité
3.	Fragmentation causée par une profusion d'accords bilatéraux et multilatéraux	i) Convergence des accords de rémunération existants pour créer un territoire postal unique et cohérent
4.	Transposition intégrale des règles de rémunération dans les politiques et coutumes nationales	i) Harmonisation de la TVA, des douanes, des données et de la sécurité afin d'assurer une application uniforme de la rémunération à l'UPU

3.2 Pilier 2 : Innovation, transformation numérique et commerce électronique

Les enjeux stratégiques du pilier Innovation, transformation numérique et commerce électronique sont les suivants :

N° d'ordre	Enjeu stratégique	Orientation stratégique
1.	Rémunération insuffisante pour les exigences en matière de données électroniques préalables (EAD) et de visibilité	i) La fourniture de données douanières et de sécurité, les opérations de numérisation et les mises à niveau informatiques doivent être

		pleinement prises en compte dans la rémunération.
2.	Le système de rémunération n'est pas entièrement adapté aux produits numériques, aux suivis et à l'approche axée sur le client.	i) Répondre aux exigences des services de commerce électronique modernes en matière de logique de rémunération, conformément aux attentes des fournisseurs de services de paiement intégrés (FSI) et du numérique
3.	Augmentation du recours aux modèles de rémunération fondés sur les données	i) Intégrer pleinement les outils numériques (analyse, mesure automatisée) dans les processus de règlement.

3.3 Pilier 3 : Exploitation, qualité de service et développement des infrastructures

N° d'ordre	Enjeu stratégique	Orientation stratégique
1.	Déséquilibre entre les coûts opérationnels et les revenus pour les petits paquets et les articles de commerce électronique volumineux	i) Remédier à l'insuffisance actuelle de la rémunération qui ne reflète pas les coûts réels de manutention, de tri et de livraison du dernier kilomètre
2.	Lien entre une rémunération suffisante et la qualité de service (QoS) :	i) Renforcer les incitations fondées sur la performance pour favoriser une amélioration constante du service
3.	Capacités opérationnelles inégales entre les opérateurs	i) Aider les pays dont les infrastructures sont moins performantes à respecter les normes d'optimisation des rémunérations
4.	Augmentation des coûts de mise en conformité (EAD, contrôle de sécurité, manutention, alignement douanier) :	i) Intégrer pleinement les coûts associés aux procédures obligatoires dans les modèles de rémunération afin de les maîtriser.

3.4 Pilier 4 : Inclusion financière et sociale

N° d'ordre	Enjeu stratégique	Orientation stratégique
1.	La rémunération ne contribue pas pleinement à la viabilité financière du service postal universel	i) Etudier les mécanismes de rémunération des opérateurs desservant les zones rurales, isolées et à faible densité.
2.	Promouvoir une participation équitable au commerce électronique mondial	i) Elaborer une rémunération alignée sur des structures de coûts compétitives pour les services transfrontaliers destinés aux pays à faible revenu.
3.	Prise en compte et promotion de l'accessibilité financière pour les PME et les micro-entrepreneurs	i) Aligner la rémunération sur les réalités opérationnelles afin de rendre les échanges transfrontaliers plus inclusifs.

4.	Disponibilité et application des modèles modernes de comptabilité analytique pour appuyer les décisions en matière de rémunération	i) Les pays en développement doivent développer une solide capacité de comptabilité analytique ; ii) Amélioration de la capacité à calculer avec précision les coûts d'entrée/sortie ; iii) Déployer les outils de l'UPU et solliciter le soutien de l'UPU pour la formation afin d'améliorer les capacités de calcul des coûts.
----	--	--

3.5 Pilier 5 : Capacités institutionnelles, partenariats et mobilisation des ressources .

N° d'ordre	Enjeu stratégique	Orientation stratégique
1.	Capacité limitée de nombreux opérateurs désignés à mettre en œuvre les nouvelles règles de rémunération	i) Comblar les lacunes en matière de calcul des coûts, de règlement, de gestion des données et de conformité réglementaire
2.	Etablir des partenariats intersectoriels solides pour aligner la rémunération sur les coûts réels de la chaîne d'approvisionnement	ii) Engagement des parties prenantes auprès des douanes, des compagnies aériennes, des plateformes numériques et des organismes régionaux de logistique
3.	Manque d'outils analytiques et de capacités de modélisation	iii) Développer les capacités, la culture et les pratiques de prévision de l'impact financier des réformes de rémunération

4. RECOMMANDATIONS

Les Etats membres sont encouragés à analyser les nouveaux systèmes de rémunération pour le cycle et à les aligner sur les plans opérationnels postaux nationaux tout en abordant les questions stratégiques relatives aux systèmes futurs.

5. DECISIONS ATTENDUES

Le groupe de travail est par la présente prié de :

- i) Prendre note du rapport et fournir les orientations nécessaires aux Etats membres.
- ii) Présenter à la Commission Exploitation et Technologies le document consolidé sur les enjeux stratégiques connexes à la rémunération pour le cycle 2026/2027 – 2029/2030.