

Analyse d'une démarche de modernisation d'une administration des services postaux en Afrique : cas de La Poste du Sénégal

Moustapha Abibou CISSÉ

Dr ABDELLATIF Mahamat (co- LOKO Patrice)

Professeur des Universités, Directrice GPE Cameroun,
Intervenant Université senghor

Prof. ONDOUA BIWOLE Viviane

Docteur en science de gestion, Directeur du
Département Management Université senghor

Dr ABDELLATIF Mahamat

Professionnel en GRH, Managing Partner ULYSS,
Intervenant Université senghor

M. LOKO Patrice (co-encadreur)

le 7 oct. 2025

Remerciements

J'exprime ma gratitude la plus profonde à l'ensemble de l'institution académique qui a rendu ce travail possible. En premier lieu, mes sincères remerciements s'adressent à mes deux Directeurs de mémoire, **M. Patrice LOKO** (Enseignant à l'Université Senghor) et le **Dr. ABDELLATIF Mahamat** (Directeur du Département Management). Leur codirection rigoureuse, la pertinence de leurs conseils et leur disponibilité constante ont été déterminantes pour l'orientation scientifique et l'aboutissement de cette recherche. Ma reconnaissance s'étend à **M. Thierry VERDEL**, Recteur de l'Université Senghor, pour son leadership inspirant, ainsi qu'à l'ensemble des enseignants pour la richesse de leurs enseignements et leur dévouement. Je remercie également les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer ce mémoire.

Ce travail n'aurait pu se concrétiser sans le soutien crucial de mes institutions professionnelles. Je remercie **M. Maguette KANE**, Directeur général de La Poste du Sénégal, dont le soutien personnel et la confiance en mon projet ont été une source de motivation essentielle pour mon parcours universitaire. Je remercie également **M. Aliou SALL**, Ministre de la Communication, des Télécommunications et du Numérique (MCTN) pour l'opportunité de stage offerte. Je tiens à adresser mes remerciements à **Mme Ndeye Coumba NIASSE**, Directrice des Postes, pour son encadrement bienveillant, et à **M. Mouhamadou Mansour SECK** et l'ensemble des équipes de la Direction des Postes pour leur collaboration, leur expertise ayant grandement enrichi ma recherche.

J'ai une pensée particulière et une profonde gratitude pour des leaders qui ont marqué mon chemin. J'exprime mon respect à **Monsieur Abdoulaye Bibi BALDÉ** (Ancien Directeur Général, 2019-2022), qui fut le premier à croire en mes capacités et à m'accorder sa confiance pour gérer une direction stratégique. J'adresse enfin mes hommages à **M. Mouhamadou DIAITÉ** (Ancien Directeur général, 2022-2024), pour avoir été un père, un guide, et un leader transformationnel d'une générosité légendaire. Que leur soutien me soit une source d'inspiration professionnelle et personnelle durable.

Pour terminer, mes remerciements vont à mes pairs et à mes proches. Je remercie chaleureusement l'ensemble des étudiants de la 19e promotion de l'Université Senghor, avec une mention spéciale pour mes collègues du département Management et de la spécialité Gouvernance et management public. Enfin, je remercie sincèrement ma famille et mes proches, dont le soutien indéfectible a été une source de motivation essentielle tout au long de mon parcours. J'espère que ce travail contribue, même modestement, à la modernisation et au rayonnement futur de La Poste du Sénégal et de ses agents.

Dédicace

À la mémoire de mon regretté père, **Bassirou CISSE**, dont l'amour et l'exemple continuent de guider mes pas. Que cette œuvre soit un humble témoignage de ma gratitude et de mon respect éternel. À ma famille, pour leur amour inconditionnel, leur soutien inébranlable et leur confiance, qui m'ont permis de persévérer et de surmonter chaque défi.

Résumé exécutif

Cette étude porte sur la Modernisation Postale au Sénégal, répondant à la problématique de la conception d'une stratégie de transformation intégrée face à la double pression du numérique et des impératifs du développement durable africain. Mobilisant une méthodologie qualitative et multi-méthodes, ancrée dans les principes de la Gouvernance Publique (NPM, SNGP, TdC) et un diagnostic empirique rigoureux de La Poste du Sénégal, la recherche établit un constat critique : l'institution souffre de faiblesses systémiques (situation financière précaire, déficit technologique, gouvernance fragmentée), rendant ses initiatives de modernisation passées non pérennes. L'analyse comparative des modèles africains et l'évaluation de scénarios ont démontré que seule une transformation radicale et intégrée (Scénario 3) permet un repositionnement stratégique. Les résultats majeurs résident dans la conception et la justification d'une nouvelle stratégie articulée autour du Modèle de Bureaux de Poste Numériques (BPN) comme pilier central, visant à étendre l'offre aux services financiers numériques, à l'e-commerce et à la logistique intelligente. Cette stratégie est portée par des politiques d'accompagnement concrètes, notamment un renforcement de la gouvernance, l'exploration de mécanismes de financement innovants (PPP, Fonds SPU), l'accélération technologique par l'adressage numérique et l'adaptation du capital humain. En proposant une feuille de route détaillée et actionnable, ce travail positionne La Poste du Sénégal comme un acteur clé de l'inclusion numérique et financière, aligné sur la Vision Sénégal 2050.

Mots-clefs

Modernisation postale, Transformation numérique, Développement durable, Administration publique en Afrique

Abstract

This study focuses on Postal Modernization in Senegal, addressing the challenge of designing an integrated transformation strategy in the face of the dual pressures of digitalization and African sustainable development imperatives. Mobilizing a qualitative and multi-methodology, anchored in Public Governance principles (NPM, SNGP, ToC) and a rigorous empirical diagnosis of La Poste du Sénégal, the research establishes a critical finding: the institution suffers from systemic weaknesses (precarious financial situation, technological deficit, fragmented governance), rendering its past modernization initiatives unsustainable. A comparative analysis of African models and scenario evaluation demonstrated that only a radical and integrated transformation (Scenario 3) enables strategic repositioning. The major results lie in the design and justification of a new strategy articulated around the Digital Post Office Model (BPN) as a central pillar, aiming to expand the service offering to digital financial services, e-commerce, and smart logistics. This strategy is supported by concrete accompanying policies, notably reinforced governance, the exploration of innovative financing mechanisms (PPP, Universal Postal Service Fund), technological acceleration through digital addressing, and human capital adaptation. By proposing a detailed and actionable roadmap, this work positions La Poste du Sénégal as a key player in digital and financial inclusion, aligned with Vision Senegal 2050.

Key-words

Postal Modernization, Senegal Post, Digital Transformation, Sustainable Development, African Public Administration

Liste des sigles et acronymes

ADIE	Agence de l'Informatique de l'État
ARTP	Autorité de Régulation des Télécommunications et des Postes
BAM	Barid Al Maghrib
BPN	Bureau de Poste Numérique
EMS	Express Mail Service (Service de courrier express)
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
LOLF	Loi Organique relative aux Lois de Finances
MCTN	Ministère de la Communication, des Télécommunications et du Numérique
NPM	Nouvelle Gestion Publique
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ODD	Objectifs de Développement Durable
OPI	Opérateurs Postaux Informels
PAENS	Projet d'Accélération de l'Économie Numérique du Sénégal
PAP	Plan d'Actions Prioritaires
PPP	Partenariats Public-Privé
ANT	Agenda National de Transformation - Vision Sénégal 2050
PSD	Plan Stratégique de Développement
SFN	Services Financiers Numériques
SNGP	Systèmes Nationaux de Gouvernance Publique
SPU	Service Postal Universel
TGC	Théorie de la Gouvernance Collaborative
TGP	Tensions de Gouvernance Publique
TTN	Théorie de la Transformation Numérique
UA	Union Africaine
UNECA	Commission Économique des Nations Unies pour l'Afrique
UPAP	Union Panafricaine des Postes
UPU	Union Postale Universelle

Sommaire

INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
PARTIE 1 : CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA MODERNISATION POSTALE	3
1. Problématique de la modernisation postale	3
1.1. Enjeux de la modernisation administrative en Afrique	3
1.2. Enjeux spécifiques de la modernisation postale en Afrique	4
1.3. Contexte sociohistorique de la modernisation postale au Sénégal	5
2. Les fondements théoriques de la modernisation postale	6
2.1. Courants modernisateurs des Administrations publiques	6
2.2. Études spécifiques sur la modernisation postale	10
2.3. Approche méthodologique générale de la recherche	14
PARTIE 2 : CADRE EMPIRIQUE ET DIAGNOSTIC DE LA MODERNISATION POSTALE	18
3. Analyse situationnelle de la modernisation postale au Sénégal	18
3.1. Diagnostic organisationnel de la modernisation postale	18
3.2. Diagnostic stratégique de la modernisation postale	21
3.3. Diagnostic opérationnel de La Poste du Sénégal	25
4. Analyse comparative de la modernisation postale en Afrique	31
4.1. Benchmarking des modèles de modernisation postale	31
4.2. Positionnement du Sénégal dans la modernisation postale africaine	33
4.3. Scénarios de transformation stratégique pour La Poste du Sénégal	36
PARTIE 3 : CADRE D'ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE LA MODERNISATION POSTALE	39
5. Stratégie de modernisation pour La Poste du Sénégal	39
5.1. Justification de l'intervention stratégique	39
5.2. Logique d'intervention stratégique de la modernisation postale	46
5.3. Modèle d'affaires et Axes stratégiques de la modernisation postale	49
6. Déploiement opérationnel, gouvernance et suivi-évaluation	52
6.1. Plan opérationnel de déploiement de la Stratégie de modernisation postale	52
6.2. Cadre de gouvernance Stratégique de la modernisation postale	54
6.3. Dispositif de Suivi-Évaluation (S-E) et d'apprentissage	55
CONCLUSION GÉNÉRALE	60

Glossaire

Administration publique : Modèle d'organisation historique (bureaucratique Wébérian) caractérisé par la rationalité, l'impersonnalité, la hiérarchie et la spécialisation, ayant contribué à l'efficacité et à l'équité des services publics, (Peters & Pierre, 2012).

Bonne gouvernance : Capacité à rendre compte, à être efficace, équitable et transparente, (Grindle, 2007).

Bureau de Poste Numérique (BPN) : Modèle central pour l'extension de l'offre de services postaux aux domaines financiers numériques, à l'e-commerce, à la logistique intelligente et aux services citoyens de proximité, (Adapté par l'Auteur).

Digitalisation des services publics (Gouvernance Électronique) : Processus puissant de modernisation qui permet de simplifier les démarches administratives, d'élargir l'accès aux services, de réduire la corruption par l'automatisation, et d'améliorer la traçabilité des actions publiques, (UNCTAD, 2022).

Gouvernance publique : Domaine d'étude interdisciplinaire portant sur les relations de pouvoir entre les autorités publiques, la société civile et le marché, dans un contexte de transformation de l'aptitude des communautés politiques à se diriger légitimement et à agir efficacement, (Rigaud, 2012).

Indicateurs clés de performance (KPIs) : Éléments essentiels d'un cadre de mesure de performance permettant d'évaluer l'atteinte des objectifs d'une politique publique et de justifier les investissements, (Documents de cours - Agbodjan, 2025).

Logistique du dernier kilomètre : Phase finale de la chaîne d'approvisionnement, souvent complexe et coûteuse en Afrique en raison d'infrastructures parfois déficientes et d'un manque d'adressage précis, devenant un enjeu stratégique pour les opérateurs postaux, (Guide Réforme Postale UPU, 2019).

Management public : Champ d'analyse et d'action visant à renforcer la capacité de l'État à produire des biens et services publics de manière efficace, efficiente et équitable, mobilisant un ensemble de processus, techniques et outils pour optimiser la performance, (Hudon & Mazouz, 2014).

Mission de service public : Obligation gouvernementale d'assurer la fourniture du service postal universel, garantissant ainsi l'accès de services postaux essentiels à tous les citoyens sur l'ensemble du territoire, conformément aux directives de l'État, (Guide Réforme Postale UPU, 2019).

Modernisation : Processus complexe et multidimensionnel de transformation progressive des structures, des pratiques et des cultures organisationnelles, impliquant une volonté constante d'adaptation face aux mutations économiques, technologiques et sociales, (Boussard et al., 2015).

Monopole postal : Situation d'un marché national où un opérateur unique détient des droits exclusifs sur certains services postaux. Ce cadre est en évolution vers une libéralisation du marché, (Guide Réforme Postale UPU, 2019).

Nouvelle Gestion Publique (NPM) : Paradigme de management public apparu dès les années 1980-1990, mettant l'accent sur les exigences de performance, de redevabilité et de qualité du service public, (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Opérateur Postal Désigné (OPD) : Opérateur chargé par l'État de fournir le service postal universel. Sa restructuration et son développement sont essentiels pour offrir des services postaux plus efficaces et modernes, (Guide Réforme Postale UPU, 2019).

Opérateur Postal Privé (OPP) : Entité privée autorisée à opérer sur le marché postal, souvent en concurrence avec l'opérateur désigné, dans le cadre d'un cadre juridique qui facilite la participation légale de tous les acteurs. L'accès au statut d'opérateur postal requiert une autorisation légale, (Guide Réforme Postale UPU, 2019).

Opérateurs Postaux Informels (OPI) : Acteurs non officiels et non régulés opérant sur le marché postal, contribuant à la concurrence avec les opérateurs établis, (Sénégal, MCTN, Direction des Postes, 2023).

Pays membre de l'UPU : Nation adhérant à l'Union Postale Universelle, ayant signé la Convention postale universelle et les Actes des Congrès de l'Union postale universelle, s'engageant ainsi à respecter les règles des échanges postaux internationaux et à remplir les obligations de service postal universel, (Guide Réforme Postale UPU, 2019).

Services financiers numériques : Méthodes permettant de stocker et transférer des fonds ; de faire et recevoir des paiements ; d'emprunter, épargner, assurer et investir ; et de gérer les finances d'un individu ou d'une entreprise, (Sow Mamadou, 2019).

Services Réservés : Services postaux sur lesquels l'opérateur désigné détient des droits spéciaux ou exclusifs, souvent dans le cadre d'un monopole. La tendance actuelle est à la suppression de ces services dans les marchés libéralisés, (Guide Réforme Postale UPU, 2019).

Service Postal Universel (SPU) : Ensemble des services postaux de base, abordables et garantis par l'État à tous les citoyens sur l'ensemble du territoire, soumis à des normes de qualité. C'est un droit fondamental et un engagement international des Pays-membres de l'UPU, (Guide Réforme Postale UPU, 2019).

Systèmes Nationaux de Gouvernance Publique (SNGP) : Cadres institutionnels caractérisés par la superposition durable et compatible des institutions, des structures d'offre de services publics, des cadres officiels d'administration et des outils de gestion mobilisés pour répondre aux besoins des citoyens, (Hudon & Mazouz, 2014).

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un XXI^e siècle caractérisé par une accélération technologique sans précédent et une interconnexion croissante, les institutions séculaires se voient contraintes à une réinvention profonde. Parmi elles, les services postaux, longtemps piliers de la communication et vecteurs essentiels de l'activité économique, se trouvent aujourd'hui à l'épicentre d'une mutation existentielle. L'avènement du numérique, la digitalisation des interactions et la globalisation des marchés imposent une reconfiguration stratégique impérative pour garantir leur survie et leur pertinence. Sur le continent africain, cette dynamique est d'autant plus prégnante : la modernisation des administrations publiques et la dématérialisation des services y sont devenues des leviers fondamentaux pour une gouvernance plus efficiente, une action publique plus incisive et, in fine, une inclusion citoyenne étendue. Le secteur postal africain, bien qu'éprouvé par une concurrence exacerbée, recèle un potentiel inexploité colossal, capable de le repositionner comme un acteur central de la connectivité et du développement inclusif, tirant parti de ses vastes infrastructures physiques et de l'explosion des usages numériques (e-commerce, services financiers digitaux).

Au Sénégal, la Société nationale La Poste, dépositaire d'un héritage administratif de plus d'un siècle et investie d'une mission de service public universel, se trouve précisément à ce carrefour critique. Oscillant entre les inerties d'un modèle traditionnel et l'impérieuse nécessité d'une adaptation stratégique aux exigences contemporaines, l'institution opère dans un environnement socio-économique complexe et en rapide évolution. Un constat préliminaire met en lumière des défis internes structurels – tels que l'obsolescence des infrastructures et une situation financière précaire – conjugués à une intensification de la concurrence et à une demande croissante des usagers pour des services plus rapides, fiables et intégrés au numérique. Pourtant, les succès transformatifs d'opérateurs postaux ailleurs dans le monde, comme La Poste Italienne ou Barid Al Maghrib au Maroc, ainsi que les avancées en matière d'adressage numérique sur le continent, démontrent qu'une modernisation audacieuse est non seulement envisageable, mais qu'elle est un puissant générateur de valeur ajoutée pour le développement national.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente étude. Elle se propose d'explorer la problématique centrale suivante :

Comment La Poste du Sénégal peut-elle opérer une modernisation de ses services pour répondre aux défis du numérique et de la durabilité, tout en tirant parti des dynamiques africaines et internationales ?

Pour apporter des éléments de réponse, ce travail de recherche se fixe un objectif général : proposer une démarche stratégique de modernisation des services postaux pour La Poste du Sénégal, en parfaite résonance avec les orientations de la Vision Sénégal 2050 et du "New Deal Technologique Horizon 2034". Pour ce faire, des objectifs spécifiques guideront l'analyse, chacun formulé pour déconstruire la problématique en étapes méthodiques :

1. comprendre la problématique et les fondements théoriques de la modernisation postale en Afrique ;
2. diagnostiquer la situation actuelle des services postaux au Sénégal et mener une analyse comparative des initiatives de modernisation postale africaines ;
3. et enfin, concevoir une stratégie de modernisation concrète assortie de recommandations de mise en œuvre et de gouvernance.

La démarche méthodologique de ce mémoire s'inscrit dans une approche qualitative et multi-méthodes. Elle combine une recherche documentaire des concepts et théories de la modernisation administrative et des politiques sectorielles, avec une analyse empirique détaillée du cas de La Poste du Sénégal. Un benchmarking des "meilleures pratiques" postales à l'échelle mondiale et africaine a été conduit. Une immersion professionnelle au sein du Ministère du Numérique (MCTN) est venue enrichir cette analyse d'une perspective de terrain, ancrant la réflexion dans les réalités opérationnelles et stratégiques nationales.

Le présent mémoire est structuré en *trois parties principales*, suivant une progression logique de la conceptualisation à la proposition stratégique. La *première partie*, "*Cadre théorique et conceptuel de la modernisation postale*", pose les fondations de la réflexion à travers l'exploration de la problématique et des théories de la modernisation. La *deuxième partie*, "*Cadre empirique et Diagnostic de la modernisation postale*", se consacre à l'analyse de la situation actuelle de l'institution sénégalaise et à une analyse comparative des dynamiques de modernisation en Afrique, incluant l'évaluation d'initiatives et de scénarios. Enfin, la *troisième partie*, "*Cadre d'orientations stratégiques et de mise en œuvre de la modernisation postale au Sénégal*", développe une stratégie intégrée. Le Chapitre 5, "*Stratégie de modernisation pour La Poste du Sénégal*", concrétise la vision proposée à travers l'élaboration de la Théorie du Changement, du Cadre Logique, et du Modèle du Bureau de Poste Numérique (BPN). Le Chapitre 6, "*Déploiement Opérationnel, Gouvernance et Suivi-Évaluation*", présente le plan d'action phasé ainsi que le dispositif de pilotage, de mesure de performance et d'apprentissage continu.

Par cette approche systématique et prospective, nous aspirons à offrir non seulement une contribution académique rigoureuse, mais également une feuille de route stratégique et des propositions opérationnelles directement applicables. L'ambition est claire : participer activement à la relance et au positionnement de La Poste du Sénégal comme un acteur clé et renouvelé du développement économique et social national, dans cette ère numérique.

PARTIE 1 : CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA MODERNISATION POSTALE

Dans cette première partie, nous commençons par l'établissement d'un cadre théorique et conceptuel, en posant d'abord la problématique de la modernisation postale (Chapitre 1), pour ensuite explorer ses fondements théoriques (Chapitre 2).

1. Problématique de la modernisation postale

Ce chapitre se propose d'analyser le cadre dans lequel s'inscrit la modernisation de La Poste du Sénégal. Il débutera par une exploration des enjeux généraux de la transformation des administrations publiques en Afrique, avant de se concentrer sur le contexte spécifique au secteur postal africain. Enfin, il présentera le contexte sociohistorique de la modernisation postale au Sénégal.

1.1. Enjeux de la modernisation administrative en Afrique

Les administrations publiques africaines sont de plus en plus contraintes de se conformer aux exigences internationales en matière de gouvernance et de management public, transformant les modèles bureaucratiques traditionnels pour répondre aux enjeux de normalisation et de performance. Du point de vue extérieur, cette transformation s'inscrit dans un agenda de développement durable (Union africaine, 2020), où une administration publique réformée est un facteur clé pour atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD). L'implémentation d'outils tels que la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), valorisant performance, évaluation, redevabilité et transparence (Kassongo et Sy, 2019), ainsi que la budgétisation par programmes (UEMOA), reflètent cette dynamique de planification stratégique. Du point de vue intérieur, la transformation administrative requiert des stratégies d'alignement ou d'adaptation des processus de gestion, avec la gouvernance électronique et la gestion du changement comme leviers fondamentaux.

1.1.1. La gouvernance électronique

Le rapport E-Government Survey indique que la moyenne africaine de l'indice de développement de l'administration électronique (EGDI) est faible, « 0,391 en 2022, contre 0,610 au niveau mondial » (UNDESA, 2022). Malgré le bon classement de plusieurs pays africains comme le Rwanda, le Maroc, Maurice ou le Kenya parmi les États ayant réalisé des progrès notables dans l'e-administration, la numérisation reste confrontée à des défis significatifs tels que la vétusté de l'infrastructure, la fracture numérique, ou la cybersécurité.

1.1.2. La Performance, l'efficacité et la qualité de service

Parmi les obstacles à la transformation administrative en Afrique, l'hétérogénéité des capacités administratives, la politisation de la haute fonction publique, le déficit de ressources humaines qualifiées, et l'absence de continuité des politiques. Le changement organisationnel nécessaire à cette transformation implique une bonne gestion du capital humain, souvent le socle de la résistance ou du manque d'intérêt chez le fonctionnaire et les

agents publics. Une réforme budgétaire, accompagnée par une montée en compétence des agents et un cadre de suivi-évaluation renforcé, offre un potentiel de meilleure gestion publique (Cour des comptes du Sénégal, 2021).

1.1.3. L’Inclusion sociale et le développement durable

La modernisation des administrations publiques africaines ne saurait se limiter à des gains d'efficience. Elle doit impérativement intégrer les dimensions d'inclusion sociale et de développement durable. Les services publics ont un rôle fondamental à jouer dans la réduction des inégalités, en garantissant un accès équitable aux services essentiels, y compris pour les populations les plus vulnérables et éloignées.

1.2. Enjeux spécifiques de la modernisation postale en Afrique

La modernisation postale en Afrique se caractérise par des approches stratégiques diverses et des taux de digitalisation variables. Le rapport de l’Union Panafricaine des Postes (UPAP) indique « un taux de digitalisation de 90 % en Afrique du Nord, 70 % en Afrique Australe, 55 % en Afrique de l’Ouest (dont le Sénégal) et 40 % en Afrique Centrale » (UPAP, 2024). Le modèle économique actuel est dépassé face aux défis technologiques, démographiques, sociaux, réglementaires et économiques.

1.2.1. L’impact de la mondialisation et du commerce électronique

L'explosion du commerce électronique a entraîné un déclin du courrier traditionnel et une forte croissance des colis, rendant la logistique du dernier kilomètre un enjeu stratégique majeur en Afrique, nécessitant des solutions innovantes face aux défis infrastructurels.

1.2.2. La concurrence des nouveaux acteurs et des TIC

Le secteur postal africain fait face à une concurrence intense de la part des opérateurs privés de colis et des prestataires de services financiers numériques (fintechs, paiement mobile), ce qui contraint les postes à se réinventer et à proposer des offres à valeur ajoutée.

1.2.3. Le rôle stratégique des Services postaux dans l'économie numérique

Malgré la concurrence, le vaste réseau physique des postes africaines et leur présence rurale représentent un atout unique pour le développement du e-commerce et l'inclusion financière. Elles peuvent servir de vecteurs d'innovation et de services de proximité, à condition de renforcer l'accessibilité, d'améliorer la culture managériale et les interactions usagers, et d'harmoniser les politiques de réformes face aux infrastructures insuffisantes et au modèle économique caduc.

1.3. Contexte sociohistorique de la modernisation postale au Sénégal

Le processus de modernisation de La Poste du Sénégal, ancré dans le modèle administratif transformationnel, que nous étudierons plus loin, est confronté à des défis majeurs liés aux

dynamiques intrinsèques d'un marché complexe. Ces défis sont caractérisés par des contraintes structurelles héritées et des enjeux émergents qui freinent sa réinvention.

1.3.1. La Période de l'âge d'or du monopole postal (années 1960–1980)

Dans le sillage de l'indépendance, La Poste du Sénégal, créée en 1960 au sein de l'Office des Postes et Télécommunications (OPT), a connu un âge d'or. Elle bénéficiait alors d'un monopole postal et financier absolu, garanti par l'État, ce qui en faisait un acteur incontournable du développement et de l'aménagement du territoire. Son organisation était adaptée à cette position dominante et sans concurrence, reflétant la rigidité du modèle administratif wébérien.

1.3.2. La Période de la Balkanisation (années 1980–1999)

Conformément au modèle administratif de résilience et aux programmes d'ajustement structurel, le monopole de La Poste a été progressivement remis en question. La séparation des postes et télécommunications en 1985 a donné naissance à l'Office des Postes et de la Caisse d'Épargne (OPCE), qui deviendra la Société Nationale La Poste en 1995 avec le statut d'EPIC. Cette transformation marquait une volonté de moderniser sa gestion face aux contraintes économiques, bien que ses processus internes peinaient encore à s'aligner sur les nouvelles dynamiques de marché.

1.3.3. La Période des grandes mutations postales (années 2000–2019)

S'inscrivant dans le modèle administratif transformationnel, axé sur la digitalisation et l'économie numérique, La Poste du Sénégal a fait face à une accélération sans précédent des mutations. La libéralisation accrue du marché et l'essor fulgurant des technologies numériques et des fintechs ont radicalement transformé son environnement. Malgré des efforts de diversification avec la création de filiales (EMS Sénégal, POSTEFINANCES SA en 2006), sa part de marché s'est érodée significativement durant cette période.

1.3.4. La Période des nouvelles crises systémiques (2020–aujourd'hui)

Aujourd'hui, La Poste du Sénégal opère principalement sous un régime de services réservés, mais sa position est gravement fragilisée. Elle souffre d'une organisation interne traditionnelle, d'une transformation numérique insuffisante, d'un déficit financier chronique et d'une faible capacité d'innovation. Contrairement au secteur des télécoms, le secteur postal sénégalais souffre d'un problème de financement et d'un faible accompagnement des pouvoirs publics, qui a fragilisé de nombreuses initiatives de transformation. L'économie postale est également victime d'un déficit de régulation, avec une loi postale de 2006 désuète, qui aujourd'hui n'est ni contraignante ni protectrice des initiatives de

modernisation. La SN La Poste subit une concurrence déloyale de coursiers privés et d'acteurs informels.

2. Les fondements théoriques de la modernisation postale

Ce chapitre a pour objectif d'établir les bases conceptuelles et empiriques de notre étude sur la modernisation postale au Sénégal. Il explorera d'abord les *courants modernisateurs des administrations publiques*, incluant leur évolution historique et les spécificités du management public en Afrique. Ensuite, il se penchera sur les *études spécifiques à la modernisation postale*, examinant les réformes internationales et les initiatives africaines. Enfin, il détaillera l'*approche méthodologique générale de la recherche*, présentant le cadre théorique, les outils de collecte et d'analyse des données.

2.1. Courants modernisateurs des Administrations publiques

La modernisation administrative est un processus dynamique et multidimensionnel, visant à transformer en profondeur les structures, les pratiques et les cultures organisationnelles des administrations publiques. Elle englobe des changements significatifs dans les modes de gestion, les instruments de pilotage, les relations État-usagers et les systèmes d'information (Boussard et al., 2015). Ce processus, marqué par des évolutions distinctes à l'échelle internationale et des spécificités régionales, notamment en Afrique, est aujourd'hui fortement influencé par la transformation numérique et la gouvernance collaborative.

2.1.1. Évolution et tendances internationales de la modernisation administrative

Historiquement, l'administration publique s'est ancrée dans le *modèle bureaucratique wébérien*, caractérisé par sa rationalité et sa hiérarchie, garantissant efficacité mais peinant à s'adapter à la complexité sociétale croissante. Dès les années 1960, des tentatives de rationalisation, comme la Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB) en France, ont cherché à optimiser l'action publique. Les années 1970 et 1980 ont vu émerger une volonté de réforme managériale axée sur la gestion des ressources humaines et la responsabilisation.

Une rupture majeure s'est produite dans les années 1980 avec l'avènement de la *Nouvelle Gestion Publique (NPM)*, théorisée par Christopher Hood (1991). Fortement influencée par les modèles anglo-saxons, la NPM a introduit des notions de *performance, efficience et orientation usager* dans le secteur public. Ses piliers — contractualisation, culture du résultat, dérégulation — ont transformé la relation administration-usager vers une logique de prestation de services. Cependant, ses limites, notamment la fragmentation des services et une primauté excessive de l'économique, ont conduit à l'émergence de nouvelles approches.

La "*Digital Era Governance*" (Dunleavy et Margetts, 2010) a mis en avant la transparence, l'agilité et la co-construction via l'intégration du numérique. Parallèlement, des paradigmes comme la "*Good Governance*" et la gestion axée sur la "*valeur publique*" (Moore, 1995) ont souligné l'importance de la participation citoyenne, de la reddition de comptes et de l'intégration des dimensions éthiques et sociales. Ces approches contemporaines, qui positionnent l'administration comme un facilitateur agile et innovant, sont particulièrement pertinentes pour les réalités africaines, où la complexité socio-économique et le besoin de gouvernance inclusive dépassent la simple logique de marché.

2.1.2. Pratiques de management public et spécificités des réformes en Afrique

Le parcours de modernisation des administrations africaines est profondément lié à leur histoire post-coloniale, caractérisée par des structures héritées, initialement axées sur le contrôle plutôt que sur la performance ou la participation citoyenne (Adamolekun, 2002). Les crises économiques des années 1970 et 1980 ont contraint à des réformes sous l'égide des *Programmes d'Ajustement Structurel (PAS)*. Bien que visant la rationalisation et la privatisation, ces programmes ont souvent dégradé la qualité du service public (Biwolé, J.-R., 2015). L'implémentation de modèles occidentaux s'est heurtée à des défis spécifiques, tels que leur perception d'imposition, un décalage avec les réalités locales, la fragilité institutionnelle, des cultures administratives distinctes, une faible capacité d'absorption de réformes complexes, et des contraintes socio-économiques persistantes (Biwolé, V., 2015).

À partir des années 2000, les priorités ont évolué vers la gouvernance démocratique, la lutte contre la corruption, l'approche axée sur les résultats et la professionnalisation des ressources humaines. L'*innovation technologique* est devenue cruciale, avec la digitalisation croissante des services publics et l'adoption de plateformes électroniques pour rapprocher l'administration des usagers et renforcer la transparence, adaptant ainsi les modèles internationaux aux réalités endogènes (Hudon et Mazouz, 2014).

La modernisation des services publics en Afrique est également influencée par la diffusion du NPM et les réformes post-structurelles des bailleurs de fonds. La *gouvernance publique* (Rigaud, 2012) et le *management public*, visant à renforcer la capacité de l'État à produire des biens et services efficacement, nécessitent une adaptation contextuelle. Bien que débattue, la *NPM* (orientée client, efficiente, mesurant les performances) reste un levier utile si ses instruments sont adaptés, comme observé au Sénégal. Les approches *post-NPM* comme la "Nouvelle Gouvernance Publique" (Osborne, 2010) mettent l'accent sur la collaboration inter-organisationnelle, la participation citoyenne et la co-production de services, conciliant efficience et valeurs démocratiques. Les principes de l'*OCDE* — focalisation sur les résultats, ouverture aux citoyens, innovation, agilité, digitalisation, renforcement des capacités — peuvent également servir d'inspiration, à condition d'une adaptation rigoureuse aux spécificités locales. La transposition de ces réformes se heurte souvent à un décalage avec les réalités des *Systèmes Nationaux de Gouvernance Publique* (*SNGP*), qui sont des "superposition durable et compatible des institutions, des structures d'offre de services publics, des cadres officiels d'administration et des outils de gestion mobilisés pour répondre à des besoins solvables de manière légitime" (Hudon et Mazouz, 2014), et qui présentent diverses typologies en Afrique.

Le Sénégal, à l'instar de nombreux pays africains, a connu trois grandes phases de modernisation :

1. **Le modèle administratif de reconnaissance (années 1960–1980)** : Administration centralisée, hiérarchique et formalisée, calquée sur le modèle wébérien français, axée sur la construction de l'État et le contrôle bureaucratique (Diouf, 1992 ; Mbaye, 2008).
2. **Le modèle administratif de résilience (années 1980–1999)** : Réformes imposées par les programmes d'ajustement structurel, incluant la rationalisation (budget-programme, compression du personnel), l'amorce de la décentralisation, et des réformes institutionnelles comme la RAS pour professionnaliser la fonction publique.
3. **Le modèle administratif transformationnel (années 2000–aujourd'hui)** : Marquée par un tournant numérique significatif avec la création de l'ADIE (2004), le portail de services administratifs (2006), et des stratégies nationales ambitieuses telles que le Plan Sénégal Émergent (PSE) et « Sénégal Numérique 2025 ». L'accélération est attestée par un taux de pénétration d'Internet de plus de 58 % en 2021, plus de 15 millions d'abonnements au haut débit mobile, et un indice EDGI de 0,45 en 2022. Le lancement du Projet d'Accélération de l'Économie Numérique du Sénégal (PAENS) en 2023 et le "New Deal Technologique" de la Vision Sénégal 2050 soulignent l'importance de la digitalisation de l'administration.

2.1.3. Courants théoriques modernisateurs actuels

Au-delà des principes de la Nouvelle Gestion Publique, la modernisation des administrations publiques s'appuie aujourd'hui sur deux théories centrales : la *Théorie de la Transformation Numérique (TTN)* et la *Théorie de la Gouvernance Collaborative (TGC)*.

2.1.3.1. Théorie de la Transformation Numérique (TTN)

La transformation numérique est un pilier essentiel de la modernisation des services publics, bien au-delà de la simple adoption d'outils informatiques. Elle implique une refonte profonde des structures, des processus et de la relation administration-citoyens. La "*Digital Era Governance*" (Dunleavy et Margetts, 2010) illustre cette nouvelle phase, caractérisée par l'intégration du numérique dans les processus décisionnels, la promotion de la transparence et l'autonomie des usagers.

La **transformation numérique** est définie comme l'utilisation stratégique des technologies digitales (réseaux sociaux, mobiles, analytiques) pour des améliorations majeures : optimisation de l'expérience client, rationalisation des opérations, ou création de nouveaux modèles d'affaires (Fitzgerald et al., 2013). Elle implique une réorientation des investissements technologiques et des modèles d'affaires pour engager les clients numériques à chaque point de contact (Solis et al., 2014) et va au-delà de la simple numérisation pour générer valeur et revenus à partir d'activités digitales (McDonald et Rowsell-Jones, 2012). Il est crucial de distinguer de la **digitalisation**, qui est la conversion d'un objet/processus en code informatique, tandis que la transformation digitale est un processus global d'intégration des technologies digitales, modifiant en profondeur le fonctionnement et la création de valeur (Benkaraache & Ghadouane, 2020).

La notion d'**innovation disruptive**, formalisée par Christensen (1997), décrit un processus où de nouveaux acteurs introduisent des offres simples et abordables qui remodèlent des marchés établis. Appliquée aux secteurs publics, cette approche est cruciale pour comprendre les mutations des services postaux, soulignant comment des innovations initialement marginales peuvent redéfinir les règles du jeu. Si Christensen mettait l'accent sur les nouveaux entrants, la littérature récente reconnaît que des entreprises établies peuvent aussi innover de manière disruptive (Kammoun et Le Bas, 2020) et que la globalisation facilite les stratégies d'essai-erreur (Midler, 2013, cité par Kammoun et Le Bas, 2020). Dans les services publics, l'innovation peut être incrémentale, radicale ou disruptive, et l'**innovation ouverte** (collaboration externe) est une tendance majeure dans le secteur postal.

La **numérisation** (transformation des modèles économiques et modes de production de valeur par l'intégration du numérique) exige une **réorganisation systémique**. Cela implique le développement d'un capital humain doté de compétences numériques et une redéfinition des processus pour adapter les flux de travail, simplifier les procédures et automatiser les tâches répétitives, maximisant ainsi les gains d'efficacité.

2.1.3.2. Théorie de la Gouvernance Collaborative (TGC)

La **Théorie de la Gouvernance Collaborative (TGC)** émerge en réponse aux limites des modèles hiérarchiques et de la NPM face aux défis publics contemporains complexes et interdépendants (Ansell et Gash, 2008). Elle met l'accent sur la **coopération et la coordination** entre une pluralité d'acteurs — administrations publiques, société civile, secteur privé, citoyens — pour la conception et la mise en œuvre des politiques publiques. L'idée est que les problèmes complexes nécessitent une intelligence collective et le partage de ressources, qu'un acteur unique ne peut résoudre efficacement. Ses principes fondamentaux incluent la participation active, la confiance mutuelle, le partage d'informations et de connaissances, et la coresponsabilité, se traduisant par des plateformes de dialogue et des mécanismes de prise de décision inclusifs.

La **gouvernance collaborative** dans les services publics se manifeste par la **coopération et la coordination** entre une diversité d'acteurs : administrations, citoyens, secteur privé et société civile. Pour le service postal, cela se traduit concrètement par des **partenariats public-privé** pour l'innovation (ex: logistique e-commerce avec des entreprises privées, services financiers avec des fintechs), l'**implication des usagers** dans la conception de nouveaux services, et des collaborations inter-administratives pour offrir des services intégrés (ex: services d'état civil dans les bureaux de poste). L'objectif est de mobiliser une **intelligence collective** pour répondre aux défis complexes de modernisation et d'inclusion, assurant une co-construction des solutions et un partage des responsabilités.

2.2. Études spécifiques sur la modernisation postale

Autrefois principalement axé sur l'acheminement du courrier, le secteur postal s'inscrit aujourd'hui dans une dynamique globale de transformation profonde, dictée par l'évolution technologique, les impératifs économiques et les besoins changeants des usagers. Ce processus de modernisation vise à réinventer le rôle des opérateurs postaux pour en faire des acteurs clés de l'inclusion numérique et financière, ainsi que du développement durable.

2.2.1. Aperçu des réformes postales internationales

À l'échelle internationale, l'**Union Postale Universelle (UPU)** est au cœur de cette transformation. Sa **Stratégie Postale Mondiale (SPM) 2021-2025** (UPU, 2021) vise à guider le secteur vers un modèle résilient, inclusif et numérisé. Cette stratégie s'articule autour de l'innovation, de l'intégration digitale, de l'inclusion financière et de la diversification des services. Un axe majeur de la SPM est la démarche **PIPED (Politique d'Intégration, de Promotion et d'Excellence Durable)**, conçue pour arrimer les politiques postales nationales aux Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies.

L'UPU appuie concrètement les opérateurs postaux dans leur engagement envers le développement durable, en se basant sur trois piliers fondamentaux :

- La **durabilité économique** : L'UPU fournit outils et connaissances pour améliorer la qualité et l'accessibilité des services, favoriser des modèles d'activité rentables et promouvoir des processus d'achat responsables (UPU, 2021).
- La **durabilité environnementale** : Compte tenu de leur vaste parc de véhicules et de leurs nombreux bâtiments, les opérateurs postaux ont un impact environnemental significatif. L'UPU supervise leurs émissions de gaz à effet de serre (GES) via **OSCAR.post**, un outil en ligne dédié permettant aux 192 Pays-membres d'analyser, rapporter et atténuer leurs émissions (UPU, 2021).
- La **durabilité sociale et sociétale** : Avec un réseau étendu et plus de cinq millions d'employés mondiaux, le secteur postal est un employeur majeur et atteint quotidiennement une large audience. L'UPU soutient les opérateurs dans leurs efforts pour garantir des conditions de travail justes, sécurisées, attractives et non discriminatoires (UPU, 2021).

Pour accompagner les processus de modernisation, l'UPU a mis à la disposition de ses États membres le **Plan Intégral de Développement et de Réforme Postale (PIDEF)** (UPU, 2016). Ce cadre méthodologique complet, à la fois stratégique et opérationnel, repose sur une logique de co-construction entre autorités nationales, opérateurs postaux, experts techniques et partenaires au développement. Le **Fonds pour l'Amélioration de la Qualité de Service (FAQS)**, créé en 2001, est un mécanisme de financement clé de l'UPU, soutenant des projets visant à optimiser la qualité de service et à renforcer les infrastructures et capacités des postes nationales dans les pays en développement (UPU, 2016). Enfin, le programme **Ecom@Africa** illustre la dynamique de l'UPU en faveur du commerce électronique transfrontalier, en établissant des hubs logistiques et en créant des synergies régionales, notamment avec la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAF) (UPU, 2021).

L'**Organisation régionale pour l'Afrique (ORE Afrique)**, en tant que structure déconcentrée de l'UPU, joue un rôle crucial dans l'adaptation des réformes mondiales aux réalités du continent (UPU, 2021). Via le projet ORE (Operational Readiness for E-commerce), l'UPU évalue la préparation logistique et numérique des pays africains, capitalisant sur un réseau postal africain robuste de 21 000 bureaux et 140 000 agents.

L'ensemble de ce dispositif d'appui de l'UPU, notamment le PIDEP, le FAQS et le programme Ecom@Africa, ne se limite pas à une simple référence théorique ; il constitue un **facteur clé de succès** indispensable à la mise en œuvre de la stratégie de modernisation proposée dans ce mémoire. Ces programmes fournissent à La Poste du Sénégal les cadres méthodologiques, les outils et les financements nécessaires pour transformer ses défis en opportunités concrètes.

2.2.2. Analyses des initiatives de modernisation postale en Afrique

Au niveau régional, l'**Union Panafricaine des Postes (UPAP)** promeut un agenda de modernisation ambitieux (UPAP, 2024), centré sur la digitalisation des services postaux, le développement des services financiers postaux et le renforcement de la coopération régionale. Ce plan s'inscrit dans la vision de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine, bien que sa mise en œuvre soit encore inégale, comme l'a souligné l'atelier d'Arusha en 2024. L'UPAP a structuré son accompagnement autour de groupes de travail thématiques, dont les rapports dressent un état des lieux de la modernisation continentale :

- **Groupe de travail sur la digitalisation et l'innovation (GDI)** : Les niveaux de digitalisation des services postaux varient significativement, avec une forte adoption pour les services traditionnels (86%), mais des taux plus faibles pour la chaîne d'approvisionnement (53%), les services financiers et de paiement postaux (22%), les infrastructures numériques et applications mobiles (34%), et les fonctions support (21%) (UPAP, 2024).
- **Groupe de travail sur la chaîne logistique (GCL)** : Ce groupe relève des performances positives, telles que l'adoption des Accords de Niveau de Service (SLA) avec les compagnies aériennes (76%) et l'utilisation de systèmes de déclaration douanière électronique (97%). Cependant, des faiblesses subsistent, notamment une faible participation aux réunions de l'UPU et des taux de certification en sécurité et qualité préoccupants (respectivement 38% et très faible) (UPAP, 2024).
- **Groupe de travail sur le renforcement de la régulation (GTR)** : L'enquête du GTR indique que 100% des répondants disposent d'une régulation postale, majoritairement multisectorielle (78%) et exercée par des autorités administratives indépendantes (78%). Le marché est majoritairement libéralisé, et la régulation porte principalement sur les services physiques (56%), puis financiers (37%) et électroniques (7%) (UPAP, 2024).

- **Groupe de travail sur la gestion des risques de catastrophes (GRC)** : Les activités du GRC se concentrent sur l'exécution de leur plan d'action, la gestion des risques et le renforcement des capacités (UPAP, 2024).
- **Groupe de travail sur les investissements et projets (GIP)** : Les domaines prioritaires du GIP sont la transformation numérique, le commerce électronique, l'amélioration de l'expérience client et le développement de bureaux numériques (UPAP, 2024).

Ces analyses mettent en lumière les progrès et les défis persistants dans l'harmonisation et la mise en œuvre des réformes postales à l'échelle africaine.

2.2.3. Études spécifiques sur les réformes de l'Administration postale au Sénégal

Au Sénégal, l'évolution du secteur postal s'inscrit dans cette dynamique globale de réforme des services publics et de libéralisation des marchés. Plusieurs études, thèses et mémoires ont exploré les défis et les pistes de modernisation de l'administration postale sénégalaise :

- **Défis et faiblesses structurelles** : Diallo (2018) a mis en évidence les faiblesses organisationnelles et structurelles qui entravent la performance des services postaux sénégalais, citant des insuffisances infrastructurelles, une rigidité organisationnelle interne et un déficit de compétences. Ces observations sont en accord avec le constat d'une fragmentation des initiatives de modernisation et d'un accès inégal à Internet dans certains bureaux, ce qui limite la diffusion des services innovants. Kasse (2021) a approfondi cette thématique en analysant "La Poste du Sénégal à l'épreuve de la modernisation : défis et perspectives", confirmant les obstacles persistants auxquels l'entité est confrontée.
- **Solutions et planification stratégique** : Faye (2017) a proposé que la modernisation de l'administration postale débute par une analyse approfondie des réformes de La Poste, en soulignant l'importance de la diversification des services et de la restructuration organisationnelle pour améliorer l'efficacité et l'adaptabilité. Cette perspective est complétée par Bâ et Sow (2022), qui insistent sur la nécessité d'une planification à long terme et d'une vision stratégique claire pour assurer la durabilité des transformations engagées.
- **Digitalisation et diversification des activités** : Diallo (2018) a également suggéré des solutions axées sur la mise en place de services digitaux, la diversification des activités postales, et le renforcement du capital humain, bien que les modalités d'implémentation précises n'aient pas été exhaustivement détaillées. Ndiaye et Touré (2023) ont par ailleurs examiné la "Poste et transformation digitale en Afrique de l'Ouest", avec des implications directes pour le Sénégal, mettant en avant les enjeux, innovations et perspectives liés à la digitalisation du secteur.

- **Financiarisation et inclusion financière :** Sow (2019) a spécifiquement exploré la contribution de La Poste du Sénégal à la promotion de l'inclusion financière des populations à faible revenu. Ses travaux identifient des stratégies potentielles, allant des partenariats à la création d'une banque postale, proposant un modèle de "hub des services financiers inclusifs". Il souligne que l'inclusion financière n'est pas l'apanage d'une seule entité et doit être co-construite, citant l'expérience réussie d'Al Barid Bank de La Poste du Maroc comme référence. Ces recherches confirment la pertinence de la financiarisation comme levier de modernisation, un processus qui, selon Vézinat (2020), s'inscrit dans une logique socio-historique d'institutionnalisation d'un nouveau rôle pour les services postaux.

Ces approches académiques et les modèles qu'elles décrivent sont en parfaite résonance avec la stratégie de modernisation que nous préconisons. Elles confirment que la voie la plus prometteuse pour La Poste du Sénégal ne réside pas dans de simples ajustements, mais dans une transformation structurelle et durable.

2.3. Approche méthodologique générale de la recherche

La présente recherche vise à concevoir une stratégie de modernisation des services postaux au Sénégal, en réponse aux impératifs de l'ère numérique et aux principes du développement durable, tels que explorés dans les sections précédentes. La méthodologie adoptée est progressive et systémique, allant de l'ancrage théorique à l'élaboration d'une proposition stratégique concrète. Elle combine des approches conceptuelles, des analyses empiriques et des outils d'ingénierie des politiques publiques, le tout en conformité avec les exigences académiques de l'Université Senghor. L'étude se terminera par la formulation d'une stratégie opérationnelle, fondée sur le scénario le plus modernisateur et le modèle postal le plus viable, en mobilisant les concepts clés de la modernisation administrative pour analyser le contexte sénégalais sur la période 2019-2025, avec une perspective comparative internationale, africaine et locale.

2.3.1. Structuration de la recherche et logique progressive

La recherche est articulée en trois parties interdépendantes, suivant une logique progressive et cumulative : la *Partie 1* établit les fondements théoriques et le cadre contextuel de la réforme administrative et de la nouvelle gouvernance publique, tout en contextualisant les défis du secteur postal sénégalais ; la *Partie 2* propose une analyse situationnelle approfondie via le canevas du BOM et des observations de stage, intégrant une comparaison des dynamiques de modernisation postales internationales et africaines pour identifier des scénarios prospectifs et dresser un diagnostic précis ; enfin, la *Partie 3* vise à élaborer une stratégie intégrée de modernisation postale, spécifiquement adaptée au contexte sénégalais, en parfaite cohérence avec le diagnostic et les cadres théoriques explorés, garantissant son applicabilité et sa pertinence.

2.3.2. Cadre théorique et Concepts opérationnels de la recherche

La recherche s'appuie sur un cadre théorique ancré dans la Gouvernance de l'Ère Numérique et la Gouvernance Collaborative, mobilisant les Systèmes Nationaux de Gouvernance Publique (SNGP) pour une analyse contextuelle des dynamiques locales sur la modernisation postale. Pour la collecte et l'analyse des données, des concepts opérationnels clés sont définis, incluant : la modernisation des services postaux (évaluée par la digitalisation, la diversification, les délais et la satisfaction usagers), la transformation organisationnelle (réformes internes, optimisation des processus, développement des compétences), l'environnement écosystémique (analyse PESTEL, concurrence) et la qualité de service (mesurée par les retours des usagers, la fiabilité et l'accessibilité).

2.3.3. Approche qualitative inductive et Étude de cas approfondie

L'étude adopte une approche résolument qualitative et inductive, enrichie par une étude de cas approfondie de La Poste du Sénégal. Ce choix méthodologique est pertinent pour appréhender en profondeur les pratiques réelles, les perceptions des acteurs internes et externes, les dynamiques organisationnelles et les complexités inhérentes à un processus de modernisation. La démarche inductive permet de construire l'analyse et de faire émerger des propositions directement à partir des données empiriques, sans hypothèses préconçues. Cette flexibilité est cruciale pour aborder des problématiques complexes comme la modernisation postale en Afrique, où les solutions standards ne sont pas toujours adaptées. L'étude de cas de La Poste du Sénégal est considérée comme un cas d'école pertinent, illustrant les défis spécifiques des entreprises postales en Afrique subsaharienne (Yin, 2018).

2.3.4. Méthodes de collecte et d'analyse des Données

La crédibilité de cette recherche repose sur une stratégie de collecte et d'analyse des données, privilégiant l'exploitation de sources fiables et pertinentes. La stratégie de collecte de données s'appuie principalement sur l'analyse de données secondaires et documentaires, couvrant la période 2019-2025 pour une vision actualisée. Pour l'analyse situationnelle de la modernisation postale et l'évaluation de la perception des parties prenantes, les sources internes utilisées par ordre chronologique de leur publication sont :

- **Le Rapport diagnostic réalisé par le Cabinet ADOC en 2023 :** Ce rapport a été élaboré dans le cadre de son mandat pour l'élaboration d'un Plan Stratégique de Développement pour le Secteur Postal (2023-2027) au bénéfice de la Direction des Postes, entité technique chargée de la gouvernance du Secteur postal au sein du Ministère du Numérique (MCTN).
- **Le Plan d'Actions Prioritaires 2024 (PAP-Poste) :** Ce document stratégique de La Poste pour la période 2024-2027, dresse un état des lieux détaillé des défis financiers et opérationnels du Groupe La Poste et propose des actions concrètes pour la relance de ses activités, sa restructuration et ses projections financières.

- **Le Rapport de l'Atelier Préparatoire du Conseil Interministériel sur la relance du Groupe La Poste (APCI)** : Cet atelier s'est tenu le vendredi 4 juillet 2025, au Building administratif, sous la présidence du Ministre de la Communication, des Télécommunications et du Numérique (MCTN). Conformément à ses Termes de Référence, cet atelier visait à établir un diagnostic partagé de la situation du Groupe La Poste et à identifier les leviers multisectoriels nécessaires à sa relance.

En complément, cette stratégie mobilise également un document interne sur l'alignement du Plan Stratégique de Développement (PSD, 2024), les Canevas et consignes du Bureau Organisation et Méthode (BOM, 2024) garantissant la conformité méthodologique, et une analyse documentaire exhaustive. Cette dernière inclut les documents stratégiques nationaux (tels que la Vision Sénégal 2050 et Sénégal Numérique 2025), les rapports annuels de La Poste, les publications d'institutions internationales comme l'UPU et l'UPAP, et une revue critique de la littérature scientifique pertinente sur la modernisation postale en Afrique.

2.3.4.1. Outils et techniques d'analyse des Données recueillies

L'analyse des données s'effectuera en plusieurs étapes, combinant techniques qualitatives et quantitatives pour une approche holistique :

- L'analyse qualitative impliquera l'identification, le codage et le regroupement thématique des données pertinentes. Elle sera guidée par les analyses des SNGP pour comprendre les dynamiques de gouvernance du Secteur postal et les interactions entre les acteurs, en lien avec la Gouvernance Collaborative.
- L'analyse quantitative traitera les données chiffrées à l'aide de Microsoft Excel pour produire des statistiques descriptives (volumes de courrier, nombre de transactions numériques, etc.) et des comparaisons avec des benchmarks internationaux ou régionaux).
- Enfin, une phase d'analyse comparative et prospective intégrera ces résultats. Cette synthèse permettra de construire une vision stratégique cohérente, d'évaluer les initiatives de modernisation passées et actuelles, et d'élaborer la stratégie finale selon la logique de l'ingénierie des politiques publiques.

2.3.5. Fiabilité et validité des Résultats

La fiabilité et la validité des résultats de cette recherche seront garanties par une méthodologie rigoureuse. Elles s'appuient sur l'exploitation et le croisement systématique de sources documentaires officielles et professionnelles reconnues. La validité de l'étude sera renforcée par la triangulation critique de ces multiples sources, incluant spécifiquement le Rapport diagnostic ADOC (2023), le Plan d'Actions Prioritaires (PAP-Poste, 2024) et le Rapport APCI (2025), ainsi que d'autres documents internes de La Poste, plans stratégiques nationaux et publications académiques. Cette approche assure une cohérence

théorique-empirique et une conformité aux directives académiques et méthodologiques sénégalaises (canevas BOM), garantissant ainsi la pertinence, la rigueur et l'applicabilité des recommandations formulées pour la modernisation des services postaux.

PARTIE 2 : CADRE EMPIRIQUE ET DIAGNOSTIC DE LA MODERNISATION POSTALE

Cette deuxième partie du mémoire constitue le socle empirique de notre recherche, transformant les cadres théoriques explorés précédemment en une analyse concrète des réalités sénégalaises. Cette analyse intégrera un diagnostic situationnel approfondi du secteur postal au Sénégal, et une analyse comparative de la modernisation postale en Afrique.

3. Analyse situationnelle de la modernisation postale au Sénégal

Ce chapitre vise à dresser un diagnostic multidimensionnel du secteur postal sénégalais, abordant les aspects organisationnels, stratégiques et opérationnels. Cette démarche permettra de comprendre les forces, faiblesses, opportunités et menaces qui caractérisent ce secteur en pleine mutation, en vue de proposer une stratégie de modernisation pertinente. Les apports de notre immersion au sein du Ministère du Numérique (MCTN), permettront une évaluation critique des initiatives passées à l'aune des orientations nationales du numérique.

3.1. Diagnostic organisationnel de la modernisation postale

La modernisation du secteur postal au Sénégal ne peut être appréhendée sans une compréhension fine de son environnement juridique, institutionnel et réglementaire. Conformément aux principes de la Nouvelle Gestion Publique, toute réforme du secteur public implique un repositionnement de l'État en tant que stratège, facilitateur et régulateur (Osborne & Gaebler, 1992). Bien que le Sénégal dispose d'un cadre juridique pour la modernisation postale, son application sur le terrain est souvent confrontée à des défis. Les textes semblent parfois manquer de cohérence, et les retards dans leur mise en œuvre freinent le repositionnement rapide et efficace du secteur.

3.1.1. Cadre juridique et institutionnel de la modernisation postale au Sénégal

Le secteur postal sénégalais est encadré par un cadre juridique et institutionnel complexe, fruit d'une évolution constante visant à s'adapter aux dynamiques nationales et internationales. Ce pilotage se distingue par une approche multisectorielle et des engagements internationaux, s'appuyant sur des référentiels stratégiques diversifiés.

3.1.1.1. Un pilotage institutionnel multisectoriel

Le secteur postal au Sénégal est caractérisé par un pilotage institutionnel multisectoriel. Plusieurs entités publiques interviennent dans sa régulation et son développement. Cela inclut des acteurs clés comme le Ministère en charge des Postes (MCTN, cf. PAENS, 2023), l'Autorité de Régulation des Télécommunications et des Postes (ARTP), ainsi que d'autres départements ministériels (économie, finances et budget) dont les compétences croisent celles du secteur postal. Cette répartition des rôles, bien que visant une approche intégrée,

peut parfois générer des défis de coordination et de cohérence dans la mise en œuvre des politiques de modernisation.

3.1.1.2. Des référentiels stratégiques pluriels

Ces orientations sont par ailleurs guidées par des référentiels stratégiques pluriels. La Vision Sénégal 2050 et son New Deal Technologique, la lettre de politiques sectorielles spécifique à La Poste (MCTN, 2024), fournissent le cadre macroéconomique et sectoriel. Ces documents définissent les ambitions nationales en matière de développement économique et social, au sein desquelles la modernisation du secteur postal est inscrite comme un levier d'inclusion numérique et financière (cf. Projet Adressage numérique, 2023). Le Canevas du BOM (MCTN, 2025) atteste de la volonté d'aligner ces stratégies sur les standards de planification publique.

3.1.1.3. Un cadre juridique évolutif

Le secteur est encadré par un cadre juridique évolutif, témoignant d'une volonté d'adaptation continue. La loi 2006-16 régissant le secteur postal a constitué un jalon important. Cependant, l'accélération des transformations technologiques et la diversification des services postaux ont rendu nécessaire une constante réactualisation des textes réglementaires pour encadrer l'innovation et garantir une concurrence équitable. Des défis persistent quant à la finalisation de cette réactualisation, comme le souligne le rapport du cabinet ADOC (ADOC, 2023), qui mentionne explicitement la nécessité de "Finaliser la réactualisation en cours des textes réglementaires" (ADOC, 2023).

3.1.1.4. Des phases de mise en œuvre successives des réformes postales

La modernisation du secteur postal sénégalais s'est articulée autour de phases de mise en œuvre successives, chacune répondant aux impératifs des contextes sociohistoriques décrits précédemment :

- **Phase de structuration et de consolidation (années 1960-1980)** : L'âge d'or du monopole a vu la mise en œuvre de politiques visant à étendre le réseau postal et financier sur l'ensemble du territoire, sous l'égide de l'Office des Postes et Télécommunications (OPT). Les réformes se concentraient alors sur le renforcement du modèle administratif et l'efficacité des services traditionnels.
- **Phase de restructuration institutionnelle (années 1980-1999)** : Marquée par la "Balkanisation", cette phase a été caractérisée par des réformes structurelles majeures. L'implémentation clé fut la séparation des activités postales et télécoms en 1985, transformant l'OPT en Office des Postes et de la Caisse d'Épargne (OPCE), puis sa mutation en Société Nationale La Poste en 1995 avec la Loi 95-24 du 29 août (PSE-POSTE, 2022) et le statut d'EPIC. Ces étapes visaient à adapter l'entité à un environnement économique changeant et à préparer une gestion plus autonome.

- **Phase de diversification et d'ouverture (années 2000-2019)** : Face aux "grandes mutations" et à l'accélération de la libéralisation, La Poste a mis en œuvre des stratégies de diversification pour créer de nouvelles sources de revenus et se positionner sur des marchés émergents. L'établissement de filiales comme EMS Sénégal et POSTEFINANCES SA en 2006 illustre ces efforts d'implémentation pour répondre à la concurrence croissante des nouvelles technologies et des fintechs.
- **Phase de résilience et de transformation accélérée (2020-aujourd'hui)** : Confrontée aux "nouvelles crises systémiques", les efforts d'implémentation sont désormais axés sur la stabilisation financière d'urgence et la tentative d'une transformation numérique plus profonde et intégrée, comme en témoigne le Plan d'Actions Prioritaires (PAP-POSTE, 2024). Les réformes en cours visent à redéfinir le rôle de La Poste dans l'économie numérique et à assurer sa survie et sa pertinence à long terme.

3.1.2. Ouverture du secteur postal sénégalais à la concurrence et rôle du régulateur

Le secteur postal sénégalais a été profondément transformé par son ouverture progressive à la concurrence, ce qui a redéfini le rôle de La Poste du Sénégal et de l'autorité de régulation. L'avènement des TIC a intensifié cette concurrence, qui provient des opérateurs privés de logistique (DHL, FedEx, UPS, Gandon Trans, Jumia Logistics) sur le marché du colis et de l'express, et surtout des prestataires de services financiers numériques (Orange Money, Wave, Free Money) qui concurrencent directement les services financiers postaux traditionnels.

Cette pression, accentuée par le déclin du courrier physique au profit des communications numériques, oblige La Poste du Sénégal à se réinventer. Pour rester pertinente, elle doit développer des offres à valeur ajoutée, innover et capitaliser sur sa large couverture territoriale afin de devenir un acteur majeur de l'économie numérique et de l'inclusion financière.

3.1.2.1. Élargissement du secteur postal aux acteurs du privé

Cette ouverture s'est traduite par un élargissement du secteur postal aux acteurs du privé. L'entrée de nouveaux opérateurs, nationaux et internationaux, dans des segments spécifiques du marché (courrier express, colis, logistique) a intensifié la concurrence. Cette dynamique, bien que stimulante pour l'innovation et la qualité de service, a également posé des défis en termes de parts de marché pour La Poste, l'opérateur public. La régulation, assurée principalement par l'Autorité de Régulation des Télécommunications et des Postes (ARTP), joue un rôle clé dans la garantie d'une concurrence loyale et dans la protection des droits des usagers. Le rapport du cabinet ADOC (ADOC, 2023) mentionne l'objectif

d'"Assainir la concurrence" (ADOC, 2023) et de "Renforcer la régulation des secteurs (courrier et produits financiers)" (ADOC, 2023).

3.1.2.2. Intégration des opérateurs postaux informels (OPI)

Un enjeu majeur réside également dans l'intégration des opérateurs postaux informels (OPI). Le secteur postal sénégalais, à l'instar de nombreux pays africains, est marqué par une présence significative d'acteurs informels. Leur intégration et leur régularisation constituent à la fois un défi et une opportunité : d'une part, pour assainir le marché et garantir la conformité aux normes, et d'autre part, pour étendre la couverture des services et mobiliser de nouvelles ressources pour le développement du secteur. Le rapport du cabinet ADOC (ADOC, 2023) préconise de "Recenser les acteurs informels en les immatriculant" (ADOC, 2023) et de "Régulariser les acteurs informels selon les régimes appropriés" (ADOC, 2023). Des initiatives sont en cours pour recenser et immatriculer ces acteurs, leur offrant des régimes adaptés à leur formalisation.

3.1.3. Alignement de La Poste avec la vision nationale du numérique

Notre immersion au Ministère du Numérique (MCTN) a mis en lumière la vision ambitieuse du Sénégal en matière de digitalisation, articulée autour de l'Agenda National de Transformation (Vision Sénégal 2050) et du New Deal Technologique (Horizon 2034). Ces cadres visent la souveraineté numérique, la digitalisation des services publics et le développement de l'économie numérique, offrant un contexte très favorable à La Poste. Son rattachement au MCTN souligne cette volonté d'alignement, malgré des défis persistants.

Plusieurs programmes nationaux créent des synergies directes pour la modernisation de La Poste :

- **Le Projet d'Accélération de l'Économie Numérique (PAENS)** permet à La Poste de devenir un Guichet Unique Numérique pour les services administratifs dématérialisés.
- Un programme du MCTN vise spécifiquement l'**actualisation du cadre juridique et la redynamisation de La Poste** pour l'adapter à l'économie numérique.
- **Le Plan de Numérisation de l'Adressage Physique** est essentiel pour sa logistique et le développement de l'e-commerce.
- L'axe stratégique du MCTN sur la "**transformation du secteur postal par l'intégration du numérique**" positionne La Poste comme acteur central de la logistique.
- Enfin, le programme de **Souveraineté Numérique et Cyber Résilience** renforce la confiance, et la digitalisation du secteur informel offre à La Poste des opportunités d'inclusion numérique et e-commerce.

3.2. Diagnostic stratégique de la modernisation postale

Au-delà des aspects purement organisationnels et réglementaires, la modernisation du secteur postal sénégalais s'inscrit dans un environnement macro-stratégique complexe, caractérisé par des dynamiques internes et externes qui influencent profondément son évolution. Selon la théorie des parties prenantes de Freeman (1984), la réussite d'une stratégie dépend de la "capacité à identifier et à répondre aux attentes des groupes d'intérêt qui peuvent affecter ou être affectés par l'organisation" (Freeman, 1984). Pour le secteur postal sénégalais, l'application des matrices PESTEL et SWOT est cruciale pour comprendre les enjeux, les défis et les opportunités de sa transformation.

3.2.1. Analyse macro-environnementale de la modernisation postale au Sénégal

L'analyse PESTEL permet d'évaluer les facteurs Politiques, Économiques, Socioculturels, Technologiques, Environnementaux et Légaux qui influencent le secteur postal sénégalais et sa modernisation.

Tableau 1 : Analyse PESTEL de la modernisation postale

Description et Impact sur le Secteur Postal Sénégalais	
Politique	<p>Cadre favorable à la digitalisation : L'engagement de l'État sénégalais en faveur de la modernisation numérique, à travers des initiatives comme la Vision Sénégal 2050 et le New Deal Technologique 2034, offre un environnement propice à la digitalisation des services postaux.</p> <p>Dépendance aux subventions et à la volonté politique : Le secteur est fortement dépendant des subventions étatiques et de la volonté politique, ce qui rend les réformes vulnérables à l'instabilité politique ou aux changements de priorités gouvernementales.</p> <p>Gouvernance morcelée : Une gouvernance fragmentée et l'absence d'une feuille de route sectorielle claire limitent l'efficacité et la professionnalisation du secteur.</p> <p>Politisation des nominations : La politisation de certaines nominations à des postes clés peut entraver la gestion professionnelle et la mise en œuvre objective des réformes.</p>
Économique	<p>Concurrence privée croissante : Le secteur est confronté à une concurrence accrue des acteurs privés dans la logistique, le dernier kilomètre et la fintech, ce qui pèse sur les parts de marché de La Poste.</p> <p>Contraintes budgétaires de l'État : Les limitations budgétaires de l'État restreignent les investissements publics nécessaires à la modernisation des infrastructures et des services.</p> <p>Faible rentabilité des services traditionnels : La poste doit faire face à la faible rentabilité des services postaux traditionnels, ce qui rend la diversification des sources de revenus urgente.</p> <p>Opportunités de croissance : La croissance économique globale du Sénégal, ainsi que le dynamisme du e-commerce et des fintech, représentent des opportunités significatives de diversification et de développement pour le secteur postal.</p> <p>Part de marché : Les opérateurs privés licenciés détiennent 50% du marché postal, La Poste 34%, et les informels 16% (ADOC, 2023), témoignant d'un paysage concurrentiel déjà bien établi.</p> <p>Faible croissance du marché traditionnel : Le marché postal traditionnel connaît une faible croissance globale (estimée à 2-3% entre 2023 et 2027), soulignant la nécessité d'innover pour générer de nouveaux revenus.</p>

Socioculturel	<p>Légitimité historique et confiance : La Poste bénéficie d'une forte légitimité et d'une confiance ancrée, notamment dans les zones rurales, et joue un rôle important dans l'inclusion financière des populations non bancarisées.</p> <p>Évolution des attentes des consommateurs : L'urbanisation rapide et l'adoption croissante du numérique transforment les attentes des consommateurs, qui privilégient désormais les services numérisés, rapides et mobiles.</p> <p>Faible alphabétisation numérique : Une partie significative de la population sénégalaise présente une faible alphabétisation numérique, ce qui peut freiner l'adoption rapide des nouveaux services postaux avancés et exige des stratégies d'accompagnement.</p> <p>Résistance au changement : La résistance au changement, tant de la part des usagers que du personnel interne, peut constituer un obstacle culturel important à la mise en œuvre et à l'adoption des réformes de modernisation.</p> <p>Image vieillissante de La Poste : L'image perçue de La Poste comme une institution parfois vieillissante ou peu innovante est un défi marketing et de communication à relever pour attirer de nouvelles clientèles.</p>
Technologique	<p>Environnement propice à l'innovation numérique : La forte pénétration du mobile et l'adoption d'Internet au Sénégal créent un terrain favorable à l'innovation numérique dans les services publics et privés.</p> <p>Opportunités technologiques : Des technologies de pointe telles que l'IoT (Internet des Objets), le Big Data, l'IA (Intelligence Artificielle), le e-commerce et le paiement mobile, ainsi que le concept de Bureau de Poste Numérique, offrent des opportunités considérables pour moderniser et diversifier les services postaux.</p> <p>Difficultés d'intégration des technologies : Le secteur peine à intégrer efficacement les technologies de pointe, en raison de contraintes budgétaires, de compétences ou de systèmes existants.</p> <p>Obsolescence des infrastructures de La Poste : Les systèmes d'information de La Poste sont souvent hétérogènes et vétustes, et il n'existe pas de système d'adressage numérique national normé, ce qui limite l'efficacité opérationnelle.</p> <p>Coûts d'investissement et de cybersécurité élevés : La modernisation technologique implique des coûts initiaux importants en termes d'investissement dans de nouvelles solutions et de renforcement de la cybersécurité.</p> <p>Manque de compétences internes : Le secteur fait face à un déficit de compétences technologiques internes, nécessitant des programmes de formation et de recrutement adaptés.</p> <p>Faible taux d'adoption numérique interne : Seulement 30% des transactions de La Poste étaient numérisées en 2023, révélant un faible taux d'adoption des outils numériques en interne.</p>
Environnemental	<p>Impact des défis d'infrastructure routière : Les infrastructures routières au Sénégal posent un défi à l'efficacité de la distribution, en particulier dans les zones rurales, entraînant des retards et des coûts supplémentaires pour les services postaux.</p> <p>Coûts des investissements écologiques : L'adoption de pratiques plus durables (réduction de l'empreinte carbone, gestion des déchets) est une tendance croissante, mais les coûts initiaux des investissements écologiques sont élevés pour l'opérateur.</p> <p>Sensibilisation du personnel : Il est nécessaire de sensibiliser et de former le personnel aux enjeux environnementaux et aux nouvelles pratiques durables.</p> <p>Résilience face aux aléas climatiques : La capacité du secteur postal à faire face aux aléas climatiques (inondations, tempêtes de sable) est une considération stratégique, soulignant la vulnérabilité du système aux chocs environnementaux.</p>
Légal	<p>Cadre juridique obsolète : La loi de 2006 régissant le secteur est considérée comme obsolète et inadaptée aux réalités de l'économie numérique et à la concurrence actuelle.</p> <p>Absence de financement durable pour le service universel : Ce manque de financement crée un environnement juridique défavorable pour l'opérateur public chargé de missions de service universel.</p> <p>Concurrence déloyale des acteurs informels : Ce problème est exacerbé par l'absence d'un cadre légal clair pour la régularisation de ces acteurs, créant une concurrence inéquitable.</p> <p>Priorités de régularisation : La finalisation des textes réglementaires et la régularisation des acteurs informels sont des priorités claires pour assainir le marché et harmoniser le cadre légal.</p> <p>Non-respect du domaine réservé : Malgré l'existence de l'ARTP et les initiatives d'organismes internationaux (UPU/UPAP), le domaine réservé de La Poste n'est pas toujours respecté par les opérateurs non licenciés, créant des litiges juridiques.</p>

Source : Moustapha Abibou CISSÉ, GMP 2025 (Adapté par l'auteur)

3.2.2. Analyse micro-environnementale de la modernisation postale au Sénégal

La matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) permet d'analyser les facteurs internes (Forces et Faiblesses) et externes (Opportunités et Menaces) qui influencent la modernisation de La Poste du Sénégal.

Tableau 2 : Analyse SWOT de la modernisation postale

Facteurs Internes	Forces (Strengths)	Faiblesses (Weaknesses)
	<p>Légitimité historique et sociale de La Poste : Forte présence et confiance dans les zones rurales, jouant un rôle d'inclusion financière.</p> <p>Synergie stratégique avec les ambitions nationales : Alignement avec la Vision Sénégal 2050, le New Deal Technologique et le PAENS, offrant un cadre d'action et de soutien gouvernemental.</p> <p>Capacité de transformation des bureaux : Projets internes de transformation des bureaux en "Guichets Uniques Numériques" et de développement de "Bureaux de Poste Intelligents (BPI)".</p> <p>Projets structurants et innovants en cours : Initiatives internes comme le développement du e-commerce par La Poste et des projets de services financiers numériques (PostePay, Paiement des Factures, Transferts d'argent, Poste/Femme) visant à diversifier l'offre.</p>	<p>Infrastructures logistiques archaïques : Réseau de distribution et moyens de transport souvent vétustes et inadaptés aux exigences modernes.</p> <p>Systèmes et applications financiers vétustes : Existence de POSTEFINANCES sur des plateformes anciennes et non fonctionnelles, freinant l'efficacité des services financiers.</p> <p>Inertie interne et résistance au changement : Difficulté de l'organisation et du personnel à s'adapter rapidement aux nouvelles exigences et aux transformations numériques.</p> <p>Difficultés financières structurelles : Sous-financement chronique, plans d'investissement non financés et niveau d'endettement élevé.</p> <p>Obsolescence des systèmes d'information : Systèmes hétérogènes, anciens et non interconnectés, entravant la fluidité des opérations et l'analyse des données.</p> <p>Déficit d'innovation : Manque de capacité à générer et à mettre en œuvre des solutions innovantes de manière proactive.</p> <p>Faible taux d'adoption numérique interne : Seulement 30% des transactions de La Poste étaient numérisées en 2023, indiquant une sous-utilisation des outils numériques en interne.</p> <p>Manque de compétences technologiques internes : Déficit de personnel qualifié dans les domaines des nouvelles technologies et de la digitalisation.</p>
Facteurs Externes		
Opportunités (Opportunities)	<p>Plan de Numérisation de l'Adressage Physique du MCTN : Initiative gouvernementale externe offrant une base essentielle pour la modernisation de la logistique postale et du e-commerce.</p> <p>Développement du e-commerce : Croissance rapide du marché du commerce électronique au Sénégal, créant de nouvelles demandes pour les services de livraison et de logistique.</p> <p>Reconnaissance et intégration des Opérateurs Postaux Informels (OPI) : Possibilité d'assainir le marché et d'étendre la couverture des services en formalisant ces acteurs.</p> <p>Agilité des opérateurs informels : Leur capacité d'adaptation et leur flexibilité peuvent être une source d'apprentissage et de collaboration si une stratégie d'intégration est réussie.</p> <p>Dynamisme général de l'économie sénégalaise et des fintechs : Offre un marché en expansion et des modèles à adapter pour les services financiers postaux.</p>	

Menaces (Threats)

- Concurrence intense et inéquitable :** Forte pression des opérateurs privés de colis et des fintechs, souvent facilitée par le non-respect du domaine réservé de La Poste.
- Dynamisme des opérateurs privés :** L'agilité et les capacités d'investissement des acteurs privés augmentent la pression concurrentielle sur les parts de marché de La Poste.
- Domination privée sur le marché du courrier :** Les opérateurs privés détiennent 66% du marché du courrier, contre 34% pour La Poste, reflétant une perte de monopole et de revenus.
- Explosion des transferts d'argent via le mobile :** Concurrence directe des services de mobile money, entraînant une chute drastique (-99%) des transactions traditionnelles pour La Poste.
- Cadre législatif et réglementaire obsolète :** La loi 2006-16 et le statut d'EPIC sont inadaptés à l'économie numérique, et l'absence de régulation pour certains services (financiers, adressage numérique) crée un désavantage.
- Adressage non normé :** L'absence d'un système d'adressage numérique national standardisé et opéré par l'État entrave l'efficacité de la livraison et le développement du e-commerce à grande échelle.
- Faible croissance globale du marché postal :** Le marché postal sénégalais connaît une faible croissance générale (environ 16 milliards FCFA en 2022), limitant les marges de manœuvre de l'opérateur historique.
- Perception négative des usagers :** Une image obsolète ou un manque de confiance des usagers concernant la modernisation peut freiner l'adoption de nouveaux services.

Source : Moustapha Abibou CISSÉ, GMP 2025 (Adapté par l'auteur)

3.3. Diagnostic opérationnel de La Poste du Sénégal

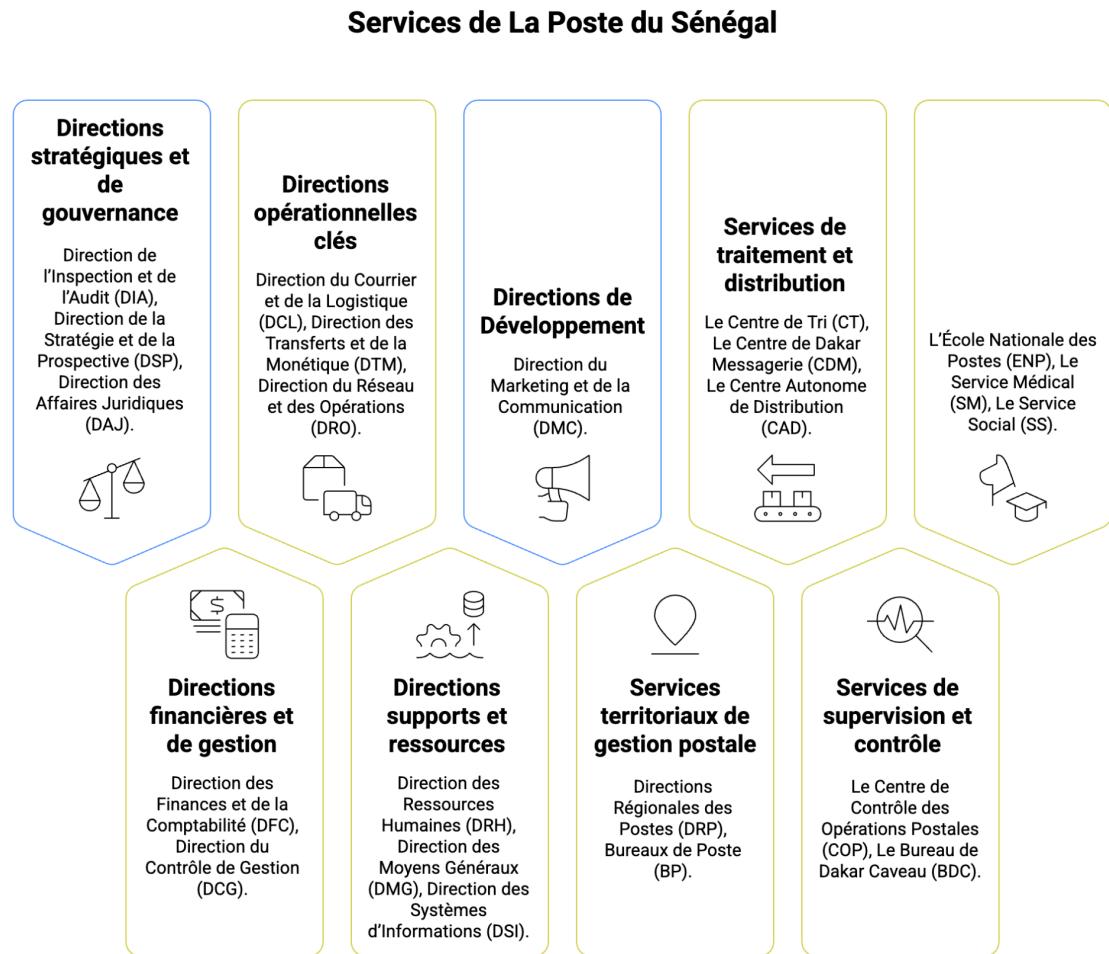
Ce chapitre vise à comprendre les défis et les opportunités spécifiques auxquels La Poste du Sénégal est confrontée sur le plan opérationnel. En analysant sa structure, l'état de ses infrastructures et ressources, ses performances et la perception de ses parties prenantes, nous identifierons les leviers nécessaires à une transformation durable et inclusive. Cette analyse servira de fondement aux propositions stratégiques développées ultérieurement.

3.3.1. Présentation institutionnelle et structurelle de La Poste du Sénégal

La Poste du Sénégal, en tant qu'opérateur historique, opère à travers une structure administrative vaste mais confrontée à des défis structurels inhérents à son fonctionnement. Son organisation se compose d'une maison mère et de deux filiales majeures : POSTEFINANCES SA, dédiée aux services financiers (comptes courants, épargne), et EMS SÉNÉGAL, spécialisée dans la messagerie express et le fret. L'entreprise est pilotée par trois organes principaux : l'Assemblée Générale et le Conseil d'Administration, qui définissent les orientations stratégiques et politiques, et la Direction générale, qui assure l'exécution.

L'organigramme de La Poste (Cf. annexe 1 et annexe 2) révèle une hiérarchie traditionnelle avec des directions dédiées et des services tant centraux (stratégie, finances, développement) que déconcentrés (exécution des services sur le terrain). Cependant, malgré sa capillarité et son vaste réseau, cette organisation est marquée par une rigidité et des processus parfois obsolètes qui freinent son adaptation. Les processus décisionnels sont souvent longs, la coordination interne perfectible, et la répartition des responsabilités peut générer des frictions. De surcroît, la forte politisation des hautes sphères de l'administration publique sénégalaise, y compris au sein de La Poste, a historiquement entraîné des recrutements non basés sur la compétence et des comportements ayant affecté l'efficacité

opérationnelle et la crédibilité de l'institution, constituant un frein majeur à des réformes profondes.



Made with Napkin

Figure 1 : schéma visuel des Services de La Postes du Sénégal (Adapté par l'auteur)

3.3.2. État général de l'entreprise de la Société national La Poste

Le diagnostic opérationnel révèle que l'état général de l'entreprise, ses infrastructures et ses ressources humaines, ainsi que son cadre législatif et réglementaire constituent des freins structurels majeurs à sa modernisation, entravant son agilité et sa compétitivité (La Poste, 2024).

- **Infrastructures physiques :** Le réseau physique de près de 300 agences, bien que vaste, est largement vétuste et nécessite des investissements massifs en rénovation et en équipement moderne. Le parc automobile est jugé obsolète et insuffisant (véhicules de 2007, 500 millions FCFA de maintenance annuelle), ce qui impacte directement la qualité et la rapidité de la distribution.

- **Infrastructures numériques et systèmes d'information** : Sur le plan numérique, le retard est prononcé. Il n'existe pas de système d'adressage numérique performant, et les systèmes d'information sont qualifiés "d'hétérogènes, vieux et non interconnectés", limitant l'efficacité opérationnelle. Le manque d'équipements informatiques fonctionnels et de connectivité fiable restreint la numérisation des services, surtout en zones éloignées. Le taux d'adoption numérique interne est alarmant, avec seulement 30% des transactions numérisées en 2023, contre 70% chez les concurrents, révélant un important fossé technologique.
- **Ressources Humaines** : Malgré un effectif de plus de 3 000 employés, la masse salariale est très lourde (112% du chiffre d'affaires), pesant significativement sur les finances de l'entreprise. Une majorité d'employés est affectée à des tâches traditionnelles, avec un déficit notable de compétences en numérique et un taux d'absentéisme élevé de 18%. La rigidité de l'organigramme, la lourdeur administrative et une formation insuffisante génèrent une résistance au changement et une structure peu flexible. Les processus opérationnels sont également marqués par des rigidités et un sous-investissement chronique qui se traduisent par des délais accrus et une expérience client moins fluide.
- **Cadre législatif et réglementaire** : Un cadre législatif et réglementaire obsolète (Loi 2006-16 et statut d'EPIC, absence de régulation pour les services financiers et l'adressage numérique) constitue un frein majeur au développement de La Poste. L'urgence d'une actualisation par le Ministère de la Communication, des Télécommunications et du Numérique (MCTN) est soulignée pour permettre la pleine intégration et le succès de projets ambitieux comme les Bureaux de Poste Intelligents et l'E-commerce La Poste.

3.3.3. Analyse des performances opérationnelles et financières

Le diagnostic des performances opérationnelles et financières de La Poste révèle une situation précaire et un déclin progressif de ses activités, caractérisé par une incapacité structurelle à s'adapter aux mutations profondes du marché postal (La Poste, 2024).

- **Performances opérationnelles** : Le marché postal sénégalais est modeste, s'élevant à environ 16 milliards FCFA en 2022 avec une faible croissance (2-3%), et La Poste y détient seulement 34% des parts de marché globales du courrier, les opérateurs privés accaparant 66% (ADOC, 2023). Le marché des transferts d'argent a connu un effondrement quasi total, chutant de 99% entre 2019 et 2023 face à la concurrence des fintechs (PAP-POSTE, 2024). Si les paiements de masse montrent une résilience limitée, le courrier traditionnel subit un déclin structurel et continu (-36% des revenus classiques, -35% en volume entre 2015 et 2022). Bien que le volume des colis ait augmenté de 89% grâce au e-commerce, ce potentiel est freiné par l'inertie dans le développement de nouveaux services et une faible agilité commerciale (PAP-POSTE,

2024). De plus, la filiale EMS Sénégal a enregistré une baisse globale de 42% de son chiffre d'affaires entre 2019 et 2023 (Cf. annexe 4 : Grille d'analyse des évolutions et tendances des services de La Poste du Sénégal, 2019-2023).

- **Performances financières** : L'entreprise fait face à un déséquilibre budgétaire structurel et un endettement préoccupant. En 2023, les dépenses de fonctionnement représentaient 85% du chiffre d'affaires, avec la masse salariale absorbant 60% des charges totales, et même 112% du chiffre d'affaires (PAP-POSTE, 2024), rendant l'entreprise très dépendante des subventions publiques. En 2022, La Poste a enregistré une perte opérationnelle de 4,5 milliards FCFA. L'endettement est aggravé par des capitaux propres négatifs (-163 milliards FCFA en 2022) et une créance de 174 milliards FCFA envers l'État (PAP-POSTE, 2024), menaçant sa viabilité légale (OHADA, AU-DSCGIE, 2014) en l'absence de décrets de recapitalisation urgents. Un manque de transparence financière, avec des retards significatifs dans la production des états financiers pour La Poste et POSTEFINANCES, entrave la prise de décision stratégique (Cf. annexe 3 : États d'avancement de la production des états financiers du Groupe La Poste).

3.3.4. Perception des parties prenantes sur La Poste du Sénégal

L'analyse de la perception des parties prenantes concernant la modernisation de La Poste du Sénégal est cruciale et se fonde sur une méthodologie combinant nos analyses personnelles et l'exploitation de trois sources documentaires clés : le Rapport diagnostic du Cabinet ADOC (ADOC 2023) pour le Plan Stratégique de Développement du Secteur Postal ; le Plan d'Actions Prioritaires 2024 (PAP-POSTE 2024) datant de juillet 2024 et dressant un état des lieux détaillé des défis financiers et opérationnels de La Poste ; et enfin, le Rapport de l'Atelier Préparatoire du Conseil Interministériel sur la relance du Groupe La Poste (APCI 2025), tenu le 4 juillet 2025 sous la présidence du Ministre de la Communication, des Télécommunications et du Numérique, et dont les Termes de Référence (TDR) visaient un diagnostic partagé et l'identification des leviers de relance pour une modernisation durable et une restructuration complète à l'horizon 2027. Cette perception critique découle des réalités opérationnelles et financières déjà exposées, et se manifeste à travers plusieurs points :

- **Numérisation insuffisante et impact sur le service** : La digitalisation des services de La Poste est jugée insuffisante, ce qui affecte directement la rapidité et la commodité de son offre face à une concurrence numérique croissante. Un représentant de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) a, de ce fait, exprimé ses regrets quant au manque d'anticipation de La Poste face à la concurrence et s'est interrogé sur son intégration effective dans la digitalisation des services publics (APCI, 2025).

- **Concurrence intense et inéquitable** : La présence prépondérante de coursiers privés et d'acteurs informels, souvent non régulés, est perçue comme érodant la fiabilité et la crédibilité des services officiels (ADOC, 2023).
- **Image vieillissante et manque d'attractivité** : La Poste est largement perçue comme "peu moderne" et "ne jouissant pas d'une bonne image" (ADOC, 2023), en particulier auprès des jeunes urbains qui privilégient les solutions numériques, traduisant une désaffection générale. De plus, un représentant de l'Union nationale des consommateurs a soulevé des inquiétudes concernant la tenue des engagements publics et la performance de La Poste dans le secteur de la logistique multimodale (APCI, 2025).
- **Manque de données fiables et nécessité d'enquêtes de satisfaction** : Le manque perçu de données fiables sur la qualité de service entrave l'identification précise des lacunes. De ce fait, un représentant de la Délégation générale à la protection sociale a expressément recommandé la mise en place d'enquêtes de satisfaction clients, notamment pour les clients clés en matière de paiements de masse et les bénéficiaires de bourses familiales (APCI, 2025).
- **Rôle socioéconomique et intégration dans les programmes étatiques** : Malgré une exclusion croissante des programmes étatiques et l'inefficacité perçue des subventions, La Poste démontre un fort potentiel de réintégration socio économique, appuyé par un plaidoyer à l'Assemblée nationale (Administrateur au CA) et une nouvelle gouvernance (PCA La Poste) axée sur l'humain et les partenariats. Des préoccupations syndicales subsistent concernant la dilution de la Rémunération du Service Public (RSP) et la concurrence de plateformes publiques comme SenTrésor, bien que la Direction du Secteur Parapublic (DSP) précise un accompagnement et invite La Poste sur la plateforme mise sur pied par la Direction générale du Trésor public (DGTP) pour des collaborations futures.

Lors de l'Atelier Préparatoire du Conseil Interministériel sur la relance du Groupe La Poste (APCI), plusieurs parties prenantes ont appelé à une collaboration renforcée pour cette réintégration.

 - **L'IPRES et la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC)** ont insisté sur la régularisation des dettes, la recapitalisation et l'interopérabilité numérique, la CDC recommandant spécifiquement une banque postale digitalisée et la valorisation du patrimoine foncier.
 - **Le Ministère de l'Urbanisme** a proposé une restructuration centrée sur l'usager avec le déploiement de guichets territoriaux pour les services publics (état civil, permis, espaces solidaires) et l'appui au développement local (e-commerce, coopératives agricoles). Cette vision est une forme d'**innovation d'usage** qui réinvente la manière dont les citoyens interagissent avec les

services de l'État, transformant le bureau de poste en un hub multiservices de proximité.

- **La Direction générale du Développement communautaire** a souligné le rôle clé de La Poste pour l'inclusion aux services essentiels via son maillage territorial, s'alignant sur le "New Deal Technologique" et son rôle dans l'autonomisation des femmes.
- **L'Autorité de Régulation des Télécommunications et des Postes (ARTP) et le Ministère de l'Économie (DGPPE)** ont appelé à une modernisation réglementaire, une redéfinition du service postal, l'exploration de fonds internationaux (Fonds carbone UPU, Fonds Munier) et une ouverture progressive du capital aux entités publiques ou parapubliques.

Parallèlement, la nécessité d'une gouvernance plus responsable (Contrôle Financier, Administrateurs au CA) et d'un accompagnement étatique est soulignée, avec des propositions pour assainir la base de données d'adresses et créer des interopérabilités (DGID, collectivités), ainsi que pour relancer des activités clés (APCI, 2025). Des voix s'élèvent pour une transformation radicale de La Poste en un holding logistique, financier et numérique (Union nationale des consommateurs du Sénégal), ou via des partenariats avec les Institutions de Microfinance (Association des Clients et sociétaires des institutions financières) (APCI, 2025).

3.3.5. Évaluation des initiatives internes de modernisation de La Poste

Depuis les années 2000, La Poste du Sénégal a déployé plusieurs plans stratégiques pour sa modernisation face au déclin des activités traditionnelles et à l'émergence du numérique.

Le Plan Stratégique de Développement (PSD) 2020-2024 a cherché à positionner l'opérateur comme un acteur compétitif (La Poste, 2020). Une initiative notable de ce plan fut le "Poste-Challenge", un hackathon innovant qui a généré des projets prometteurs tels que "Poste-Market" (place de marché électronique), "PostPay" (portefeuille électronique) et "Jotnaci" (site de e-commerce) (La Poste, 2020). Ces réalisations témoignent d'une volonté d'innovation et d'adaptation aux tendances numériques. Cependant, leur déploiement à grande échelle et leur intégration dans une vision numérique cohérente avec les ambitions nationales sont restés limités, entravant leur impact global.

Le Plan Stratégique d'Expansion (PSE) 2022-2028, axé sur l'amélioration de la gouvernance, le développement de l'offre et la transformation numérique, a permis la modernisation de bureaux de poste numériques pilotes et l'acquisition de bornes électroniques (La Poste, 2022). L'introduction du budget-programme et la création de postes de coordonnateurs soulignent une démarche projet et une tentative de rationalisation de la gestion. Néanmoins, l'intégration de ces initiatives dans un écosystème numérique national interconnecté, tel que

prôné par le New Deal Technologique, est restée insuffisante, les efforts étant souvent isolés et manquant d'une synergie globale.

Plus récemment, le **Plan d'Actions Prioritaires (PAP) 2024-2027**, axé sur l'urgence, vise la stabilisation financière de l'entreprise et une digitalisation ponctuelle de certains services (La Poste, 2024). La démarche actuelle d'élaboration d'un nouveau plan stratégique, arrimé explicitement à l'Agenda National de Transformation et au New Deal Technologique, est un signe positif de prise de conscience de la nécessité d'un alignement stratégique plus profond avec la vision gouvernementale pour le numérique.

Cependant, l'efficacité de ces initiatives est significativement entravée par des défis opérationnels et structurels persistants. La Poste fait face à des infrastructures obsolètes, un sous-financement chronique (un plan d'investissement de 300 milliards FCFA reste non financé) et une dette asphyxiant. Un pilotage stratégique parfois inefficace et des problèmes de gouvernance interne nuisent à la mise en œuvre rigoureuse des plans. De plus, la résistance au changement du personnel, un déficit criant de compétences numériques, et un cadre législatif et réglementaire obsolète (nécessitant une actualisation par le MCTN) freinent l'adoption des nouvelles technologies et le succès de projets tels que les Bureaux de Poste Intelligents ou l'E-commerce La Poste.

En somme, La Poste sénégalaise subit une chute drastique de la qualité de son service public, imputable à une gouvernance déficiente, des détournements de fonds (audit révélant 100 millions de salaires indus) et des recrutements clientélistes ayant engendré un surnombre d'effectifs (APCI, 2025). Ce déclin est aggravé par un manque de diversification stratégique, un retard technologique, une image ternie, un déficit de confiance et une attitude commerciale attentiste, résultant en des coûts fixes exorbitants et une rigidité organisationnelle. Pour maintenir sa légitimité, une modernisation rapide et ciblée, visant l'amélioration du service et de l'expérience client, est impérative (ADOC, 2023).

4. Analyse comparative de la modernisation postale en Afrique

Ce chapitre capitalise sur le diagnostic interne de La Poste du Sénégal (réalisé en Chapitre 3) pour l'inscrire dans une perspective comparative. Il examine les modèles de modernisation postale internationaux et africains, évalue le positionnement actuel du Sénégal par rapport à une moyenne régionale en termes de digitalisation des services postaux, et enfin, propose et analyse différents scénarios stratégiques afin de justifier la voie la plus pertinente pour la transformation future de La Poste.

4.1. Benchmarking des modèles de modernisation postale

L'objectif de cette section est d'identifier les "meilleures pratiques" et les modèles pertinents pour éclairer les prochaines étapes de la transformation de La Poste du Sénégal. En tirant des enseignements des succès et des échecs d'autres opérateurs postaux à travers le monde,

avec une attention particulière pour le continent africain, nous pouvons définir des stratégies adaptées au contexte sénégalais.

4.1.1. Dynamiques globales et trajectoires de réinvention postale

Les dynamiques de modernisation postale en Afrique révèlent une diversité de trajectoires nationales, fortement influencées par des configurations institutionnelles, financières et politiques contrastées. L'analyse des expériences régionales permet de distinguer trois modèles-types de modernisation qui illustrent les différentes approches adoptées pour faire face aux défis de l'ère numérique et de la concurrence.

4.1.1.1. Le modèle proactif intégré (cas de Barid Al Maghrib - Poste Marocaine)

Ce modèle se caractérise par une transformation audacieuse et holistique de l'opérateur postal, souvent soutenue par une forte volonté politique et une vision stratégique claire. Il intègre généralement une diversification majeure et réussie vers les services financiers, aboutissant à la création de banques postales autonomes et performantes, comme Al Barid Bank au Maroc. Parallèlement, ce modèle met l'accent sur le développement intensif des services numériques, incluant l'e-gouvernement, l'e-commerce et l'identité numérique. La modernisation des infrastructures logistiques est également un pilier fondamental de cette approche. La Poste Marocaine, Barid Al Maghrib, a su capitaliser sur l'étendue de son réseau physique pour devenir un acteur bancaire et numérique majeur, générant une part significative et croissante de ses revenus de ces nouvelles activités. Les facteurs clés de succès de ce modèle incluent des investissements massifs et continus, une autonomie managériale accrue, l'instauration d'une réglementation adaptée favorisant l'innovation, et une forte orientation client.

4.1.1.2. Le modèle de modernisation incrémentale (cas de Kenya Post)

Ce modèle privilégie une approche plus progressive et ciblée de la modernisation, souvent initiée par des réformes spécifiques et des partenariats stratégiques pour introduire de nouveaux services. Il se concentre fréquemment sur la modernisation des services de colis et de logistique, afin de capitaliser sur la croissance du e-commerce, ainsi que sur le développement de plateformes numériques pour le courrier hybride. L'extension des services financiers mobiles est également une composante clé, souvent en collaboration avec des opérateurs télécoms ou des institutions bancaires. Bien que moins transformationnel et radical que le modèle intégré, ce modèle permet une adaptation continue et agile aux évolutions du marché et peut générer des gains d'efficacité notables à court et moyen terme. Le défi principal réside dans la capacité de l'opérateur à accélérer le rythme de ces adaptations pour ne pas être dépassé par l'évolution rapide de la concurrence et des technologies.

4.1.1.3. Le modèle de survie et de réajustement (cas des Postes du Sahel)

Confrontées à des défis financiers et structurels particulièrement importants, ces postes se focalisent principalement sur la survie de leurs activités traditionnelles et une réduction drastique des coûts opérationnels. La modernisation se limite souvent à des projets ponctuels et isolés, fréquemment financés par des bailleurs de fonds internationaux, et sans s'inscrire dans une vision stratégique globale intégrée ou une transformation systémique. En conséquence, ces opérateurs peinent à diversifier efficacement leurs sources de revenus et demeurent fortement dépendants des subventions publiques pour maintenir une forme minimale de service universel, ce qui limite considérablement leur capacité d'innovation et de développement.

4.2. Positionnement du Sénégal dans la modernisation postale africaine

La modernisation postale, fortement influencée par la digitalisation des services, représente un enjeu majeur pour les opérateurs africains. Pour évaluer la progression du Sénégal par rapport à ses pairs régionaux, une analyse comparative s'appuie sur une étude exhaustive de l'Union Postale Africaine (UPAP) menée de février 2023 à janvier 2025 sur 42 pays. Cette enquête a évalué la numérisation des services postaux selon cinq piliers (courrier, chaîne d'approvisionnement, services financiers, infrastructures/applications mobiles, fonctions support), révélant des taux de mise en œuvre moyens respectifs de 86%, 53%, 22%, 34% et 21% (UPAP, 2025). Une grille qualitative a également comparé les avancées de 10 pays sur des critères comme les guichets numériques et l'interopérabilité (échelle 1 à 5), permettant de situer précisément le Sénégal dans ce contexte de digitalisation régionale.

4.2.1. État d'avancement comparé selon les 5 piliers

Tableau 3 : Taux de mise en œuvre de la digitalisation postale en Afrique (10 pays cibles)

Pays	Services courrier	Chaîne logistique	Services financiers	Infrastructures & Apps mobiles	Fonctions support	Taux
Rwanda	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	100 %
Maroc	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	En cours	90 %
Afrique du Sud	Réalisé	Réalisé	En cours	Réalisé	En cours	80 %
Nigeria	Réalisé	Réalisé	Réalisé	En cours	En cours	80 %
Côte d'Ivoire	Réalisé	Réalisé	En cours	En cours	En cours	70 %
Sénégal	Réalisé	En cours	En cours	En cours	Non réalisé	60 %
Bénin	En cours	En cours	En cours	En cours	Non réalisé	50 %
Burkina Faso	En cours	En cours	En cours	Non réalisé	Non réalisé	40 %

Tanzanie	En cours	En cours	Non réalisé	En cours	Non réalisé	40 %
Niger	En cours	Non réalisé	En cours	Non réalisé	Non réalisé	30 %

Source : Groupe de travail sur la Digitalisation et Innovation, UPAP 2025 (Adapté par l'auteur)

Avec un taux de mise en œuvre global de 60 %, le Sénégal se situe légèrement en dessous de la moyenne de ces 10 pays (64 %). La digitalisation des « services courrier » est pleinement « Réalisée », et La Poste du Sénégal montre un avancement « En cours » sur la chaîne logistique, les services financiers et les infrastructures & applications mobiles. Cependant, le pilier des « Fonctions support » est identifié comme « Non réalisé », ce qui constitue une faiblesse notable.

4.2.2. Évaluation comparative des projets pilotes numériques (UPAP, 2025)

Tableau 4 : Scores de mise en oeuvre des projets pilotes numériques en Afrique (10 pays cibles)

Critères / Pays	Rwanda	Maroc	Afrique du Sud	Nigeria	Côte d'Ivoire	Sénégal	Bénin	Burkina Faso	Tanzanie	Niger
Guichets numériques	Déployés (20)	Avancés (30+)	Déployés (40+)	En cours (15)	En cours (10)	En cours (10)	Pilotes (3)	Pilotes (2)	Pilotes (3)	Pilotes (2)
Services financiers numériques	Opérationnels	Opérationnels	Fonctionnels	Partiels	En cours	En intégration	Partiels	Partiels	Faibles	Limité
Application mobile client	Disponible	Disponible	Disponible	Disponible	En développement.	En développement	En cours	Non disponible.	Non disponible.	Non disponible.
Interopérabilité services publics	Réalisée	Réalisée	En place	En cours	En cours	En test	En test	Non planifiée	Non planifiée	Non planifiée
Énergie solaire (résilience)	Déployée	Déployée	Partielle	En cours	En test	En cours	En test	Non déployée	En test	Non déployée
Score global (/5)	4,8	4,5	4,2	4,0	3,5	3,5	2,8	2,2	2,0	1,5

Source : Groupe de travail sur la Digitalisation et Innovation, UPAP 2025 (Adapté par l'auteur)

Avec un score de 3,5/5, le Sénégal dépasse légèrement la moyenne régionale (3,3/5). Ses atouts incluent les guichets numériques (10 en cours) et une interopérabilité des services publics en test. Les points faibles sont l'application mobile (en développement) et l'énergie solaire limitée.

Le Rwanda (4,8/5), le Maroc (4,5/5) et l'Afrique du Sud (4,2/5) sont leaders, tandis que le Niger (1,5/5), le Burkina Faso (2,2/5) et la Tanzanie (2/5) sont en retard.

Le positionnement du Sénégal, légèrement supérieur à la moyenne régionale mais en retrait des leaders africains, s'explique par une combinaison de facteurs internes identifiés au Chapitre 3 et des dynamiques de marché. Parmi ses atouts figurent une digitalisation avancée des services courrier et des progrès dans les services financiers numériques (PostePay, guichets numériques), soutenus par l'engagement étatique (Vision Sénégal 2050, New Deal Technologique) et la légitimité historique de La Poste. Cependant, des faiblesses persistent, notamment la non-digitalisation des fonctions support internes, l'absence d'une application mobile pleinement fonctionnelle et une couverture énergétique durable limitée. Ces lacunes, cohérentes avec les infrastructures obsolètes et le déficit d'innovation du Chapitre 3, freinent son avancement. Il est donc urgent pour La Poste du Sénégal d'accélérer sa transformation numérique, tant pour ses services clients que pour ses fonctions internes et infrastructures, afin de passer d'un statut de suiveur à celui d'acteur proactif et de capitaliser sur les opportunités du e-commerce et des services financiers numériques, thèmes approfondis dans la section 4.3.

4.3. Scénarios de transformation stratégique pour La Poste du Sénégal

Sur la base des meilleures pratiques et des enseignements tirés des modèles de modernisation postaux internationaux et africains (cf. section 4.1), de l'évaluation du positionnement de La Poste du Sénégal dans la digitalisation des services (cf. section 4.2), il devient impératif d'évaluer les différentes trajectoires stratégiques envisageables pour son avenir. Cette évaluation des scénarios, tenant compte des défis internes identifiés dans le Chapitre 3 et des opportunités externes (technologiques, réglementaires, etc.), permettra de justifier le choix de la voie la plus prometteuse pour sa modernisation.

4.3.1. Présentation des scénarios de transformation envisageables

Plusieurs trajectoires de transformation peuvent être envisagées pour La Poste du Sénégal, chacune avec ses propres implications, potentiels et contraintes (Cf. annexe 5 : Analyse comparative et évaluation des scénarios). Ces scénarios représentent un spectre de possibilités, allant d'approches prudentes à des transformations plus ambitieuses, et peuvent être considérés comme des archétypes de choix stratégiques aux niveaux de risque et de potentiel de rendement variés. Cette diversité permet d'éclairer les implications des différents degrés d'optimisme et d'investissement dans l'avenir de l'institution.

4.3.1.1. Le statu quo et l'amélioration progressive de l'existant

Ce scénario implique de maintenir le modèle d'affaires actuel de La Poste, en se concentrant sur l'optimisation des services postaux traditionnels (courrier, colis, transferts classiques) et des ajustements incrémentaux. Il s'agirait de "faire mieux avec l'existant" sans rupture majeure, par de petites améliorations technologiques ou une rationalisation des coûts. Ce

scénario nécessite des investissements relativement limités mais ne résout pas les problèmes structurels de perte de vitesse face à une concurrence numérique croissante et une obsolescence des infrastructures et services. Il offre une stabilité à court terme mais compromet la pérennité à long terme. Cette approche, bien que moins risquée, s'inscrit dans une perspective de faible ambition de transformation.

4.3.1.2. La transformation numérique axée sur les services financiers postaux (SFN)

Ce scénario met l'accent sur la transformation de La Poste en un acteur majeur des services financiers numériques, capitalisant sur son vaste réseau physique et sa crédibilité historique. Cela inclurait le développement de solutions innovantes comme le mobile money, le micro-crédit, l'épargne digitale, et l'optimisation des paiements de masse, avec une évolution potentielle vers une banque postale entièrement numérique. Ce scénario nécessite des investissements technologiques importants, le développement ou l'acquisition de compétences en fintech, et une régulation adaptée et agile pour permettre cette évolution. Il représente une approche de croissance ciblée et ambitieuse sur un secteur clé.

4.3.1.3. La diversification complète en opérateur multiservices intégré (BPN)

Ce scénario est le plus ambitieux et propose une transformation radicale de La Poste en un véritable "opérateur multiservices intégré", avec le Bureau de Poste Numérique (BPN) comme pierre angulaire. Au-delà des services postaux classiques et des services financiers numériques, les BPN deviendraient des points d'accès clés pour l'e-gouvernement (offrant l'accès aux services administratifs en ligne), l'identité numérique, les services d'e-commerce (points de collecte/livraison, accompagnement des PME), et potentiellement d'autres services de proximité (santé, éducation à distance).

Contrairement à une simple amélioration progressive, ce scénario représente une **stratégie d'innovation disruptive**. Il ne s'agit pas de faire mieux que les concurrents sur le marché existant, mais de créer un nouveau marché et une nouvelle chaîne de valeur en s'appuyant sur les forces de proximité et de confiance de La Poste. Ce modèle de service simple et accessible a le potentiel de redéfinir les règles du jeu dans le secteur postal et des services publics. Ce scénario exige des investissements massifs et une forte collaboration interministérielle, et il incarne une vision optimiste et holistique de la modernisation.

Ce scénario s'appuie pleinement sur les **opportunités identifiées dans notre analyse SWOT**, notamment le Plan de Numérisation de l'Adressage Physique du MCTN, la croissance du e-commerce et le dynamisme des fintechs sénégalaises. Il transforme le vaste réseau physique de La Poste en un levier stratégique pour exploiter ces opportunités, tout en répondant aux menaces posées par la concurrence intense.

4.3.1.4. La privatisation ou la filialisation des activités rentables

Ce scénario impliquerait une restructuration majeure où l'État se désengagerait, partiellement ou totalement, du capital de La Poste. Alternativement, il pourrait choisir de filialiser ses activités les plus prometteuses (comme la logistique ou les services financiers) pour les gérer de manière plus flexible et les ouvrir à des investisseurs privés. Dans cette optique, le service universel pourrait être maintenu par une entité séparée, potentiellement subventionnée par l'État. Ce scénario soulève des questions sociales (notamment en matière d'emploi), de souveraineté nationale et d'accès équitable au service pour tous les citoyens. Sa mise en œuvre nécessite un cadre légal très clair et une volonté politique forte. Il représente une option de rupture structurelle plutôt qu'une amélioration incrémentale.

4.3.2. Justification du scénario privilégié

Le Scénario 3, axé sur la diversification complète en opérateur multiservices intégré avec le Bureau de Poste Numérique (BPN) comme modèle central, est privilégié comme la stratégie la plus pertinente et prometteuse pour La Poste du Sénégal. Bien que représentant l'approche la plus ambitieuse, et à ce titre potentiellement perçue comme "optimiste", elle est choisie précisément pour sa capacité à rompre avec la dépendance structurelle et l'obsolescence en générant de nouvelles sources de revenus durables. Contrairement à une stratégie basée sur un scénario "pessimiste" qui se concentrerait sur la survie ou des ajustements minimes, le choix du BPN vise à transformer radicalement La Poste pour en faire un acteur résilient et prospère.

Ce scénario s'aligne parfaitement avec les stratégies nationales de développement, telles que la Vision Sénégal 2050 et le New Deal Technologique 2034, positionnant La Poste comme un pilier central de la stratégie numérique nationale. Il valorise de manière optimale ses atouts existants, notamment son vaste réseau territorial, en transformant ses bureaux en centres de services de proximité numériques, contribuant ainsi activement à réduire la fracture numérique et territoriale. De plus, ce scénario offre le potentiel socio-économique maximal en termes d'inclusion financière et numérique et d'accès simplifié aux services publics. Il s'inspire des meilleures pratiques internationales observées chez les opérateurs postaux qui ont réussi leur transformation, garantissant ainsi la pérennité et la compétitivité à long terme de l'institution.

PARTIE 3 : CADRE D'ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE LA MODERNISATION POSTALE

La troisième partie de ce mémoire se consacre à l'élaboration d'une stratégie de modernisation pour le secteur postal sénégalais (Chapitre 5), ainsi que sa mise en œuvre (Chapitre 6). La démarche s'inspire du cadre méthodologique des politiques publiques, étudiée à l'Université Senghor d'Alexandrie, à l'occasion de notre spécialisation en Gouvernance et Management Public, particulièrement dans le module Conception, Mise en Œuvre et Évaluation des Politiques Publiques.

5. Stratégie de modernisation pour La Poste du Sénégal

Ce chapitre représente la phase de formulation stratégique, traduisant le diagnostic établi en une architecture d'intervention structurée. Il pose les fondements de la transformation en justifiant et en définissant la Vision et les Objectifs de l'intervention. L'élément central est la formalisation de la Logique d'Intervention via l'intégration de l'analyse des Parties Prenantes, l'élaboration de la Théorie du Changement (TdC) et du Cadre Logique, outils essentiels pour modéliser la chaîne de causalité menant à l'impact désiré. Enfin, ce chapitre définit le Modèle d'Affaires de la transformation, en présentant les quatre Axes Stratégiques majeurs et en détaillant l'architecture fonctionnelle ainsi que les typologies du Bureau de Poste Numérique (BPN), désigné comme la pierre angulaire de la modernisation.

5.1. Justification de l'intervention stratégique

Cette section établit les fondations de l'intervention en justifiant la nécessité d'une nouvelle stratégie face aux défis structurels persistants de La Poste du Sénégal. La logique de la solution est articulée méthodologiquement en transformant le diagnostic (Arbre à Problèmes) en une Vision et des Objectifs clairs (Arbre à Solutions). Simultanément, une Analyse approfondie des Parties Prenantes est menée pour déterminer les stratégies d'engagement et d'appropriation, essentielles à la réussite du projet de modernisation.

5.1.1. Analyse des parties prenantes de la Stratégie de modernisation postale

Selon l'Union Postale Universelle, les parties prenantes désignent « l'ensemble des acteurs internes et externes ayant un intérêt ou une influence dans la fourniture, le développement et la régulation des services postaux ». Il peut s'agir des opérateurs postaux, des autorités de régulation, des clients, des partenaires logistiques, des gouvernements et des organisations internationales (UPU, 2022). Pour analyser les parties prenantes du secteur postal sénégalais, nous procédons à l'identification et la classification des parties prenantes, leur positionnement en grands groupes, et les stratégies d'engagement applicables à chacune. Comme modèles d'analyse, nous nous appuyons sur l'approche classique (pouvoir d'influence et intérêt) et le modèle de Mitchell et al. (1997) (pouvoir, légitimité, urgence).

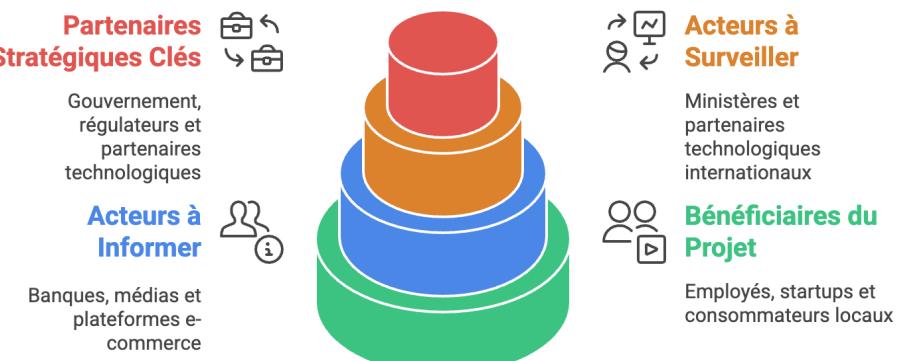
5.1.1.1. Analyse selon l'Intérêt et le Pouvoir

Tableau 5 : L'analyse des parties prenantes par "Intérêt et Pouvoir"

Pouvoir d'influence /Intérêt	Faible Intérêt (-)	Fort Intérêt (+)
Fort Pouvoir (+)	Acteurs à surveiller (Ministères hors tutelle, partenaires technologiques internationaux)	Partenaires stratégiques clés (Gouvernement, ARTP, grandes banques, plateformes e-commerce, syndicats)
Faible Pouvoir (-)	Acteurs à informer (Médias, consommateurs occasionnels, entreprises locales)	Bénéficiaires du projet (Employés de La Poste, startups locales, consommateurs réguliers)

Source : Moustapha Abibou CISSÉ, GMP 2025 (Adapté par l'auteur)

L'analyse des parties prenantes par "Intérêt et Pouvoir" dicte des stratégies d'engagement différencierées pour la modernisation postale. Les parties prenantes primaires, directement impactées et cruciales, incluent les Partenaires Stratégiques Clés (Gouvernement, La Poste, ARTP, institutions financières, etc.), qui nécessitent un engagement actif et une intégration décisionnelle via co-construction et réunions stratégiques. Les Bénéficiaires du Projet (citoyens, PME, populations rurales, diaspora) bénéficieront de communication, sensibilisation et programmes d'amélioration de l'expérience client pour garantir l'accès et l'inclusion. Les parties prenantes secondaires, indirectement concernées, sont les Acteurs à Surveiller (certaines entreprises), pour lesquels un dialogue et des consultations périodiques sont essentiels pour prévenir les blocages, et les Acteurs à Informer (grand public, médias), qui requièrent des campagnes de communication ciblées pour les sensibiliser à la transformation et éviter la désinformation.



Made with Napkin

Figure 2 : schéma visuel selon l'Intérêt et le Pouvoir (Adapté par l'auteur)

5.1.1.2. Analyse selon le modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997)

Tableau 6 : L'analyse des parties prenantes par "Pouvoir, légitimité et urgence"

Type de partie prenante	Parties prenantes à mobiliser	Stratégie d'engagement recommandée
Parties prenantes définitives	Gouvernement et ministère des Télécommunications ; Ministère des Finances et du Budget ; Autorité de Régulation des Télécommunications et des Postes (ARTP) ; Syndicats des employés de La Poste.	Consultation régulière, implication dans les décisions stratégiques.
Parties prenantes dominantes	Banques, Microfinances et Fintechs (BCEAO, Wave, Orange Money, MECAP, etc.) Partenaires logistiques et e-commerce (Jumia, Glovo, Rapidos, UPS, DHL, etc.).	Développement de partenariats stratégiques à long terme.
Parties prenantes dépendantes	Employés de La Poste ; Consommateurs et usagers réguliers des services postaux ; PME et startups locales utilisant les services postaux.	Sensibilisation, formation et amélioration de l'expérience utilisateur.
Parties prenantes dangereuses	Concurrence informelle (livreurs indépendants, "Tiak-Tiak", GP) ; Opérateurs logistiques non régulés.	Intégration dans l'écosystème postal via des programmes de régulation et de formalisation.
Parties prenantes discrétionnaires	Société civile et associations de consommateurs ; ONG engagées dans l'inclusion financière et le développement numérique.	Communication et collaboration sur les enjeux d'inclusion financière et numérique.
Parties prenantes dormantes	Ministères hors tutelle (Économie, Intérieur, Transport, etc.) ; Investisseurs et institutions internationales (Banque Mondiale, UPU, UEMOA, etc.)	Stratégie de lobbying et d'influence politique pour attirer des financements et soutiens.
Parties prenantes marginales	Médias et influenceurs; Grand public (usagers occasionnels)	Campagnes médiatiques et amélioration de l'image de marque.

Source : Moustapha Abibou CISSÉ, GMP 2025 (Adapté par l'auteur)

Le modèle de Mitchell et al. (1997) classe les parties prenantes en sept catégories selon leur pouvoir, légitimité et urgence pour guider l'engagement stratégique. Les parties prenantes Définitives (Gouvernement, Direction Générale La Poste) nécessitent une collaboration étroite et des décisions concertées. Les Dominantes (ARTP, Fintechs, opérateurs e-commerce) requièrent des partenariats stratégiques et la co-construction. Les Dépendantes (Syndicats, associations) doivent être régulièrement consultées avec une information transparente. Les Dangereuses (concurrence déloyale, groupes de pression) exigent une surveillance et un cadre réglementaire renforcé. Les Discrétionnaires

(universitaires, experts) sont sollicitées ponctuellement pour leurs analyses. Les Dormantes (investisseurs potentiels) nécessitent une sensibilisation aux opportunités. Enfin, les Marginales (petit public) reçoivent une information minimale, la modernisation du service postal priorisant la coopération avec les acteurs définitifs et dominants tout en gérant progressivement les autres catégories pour maximiser l'impact des réformes.

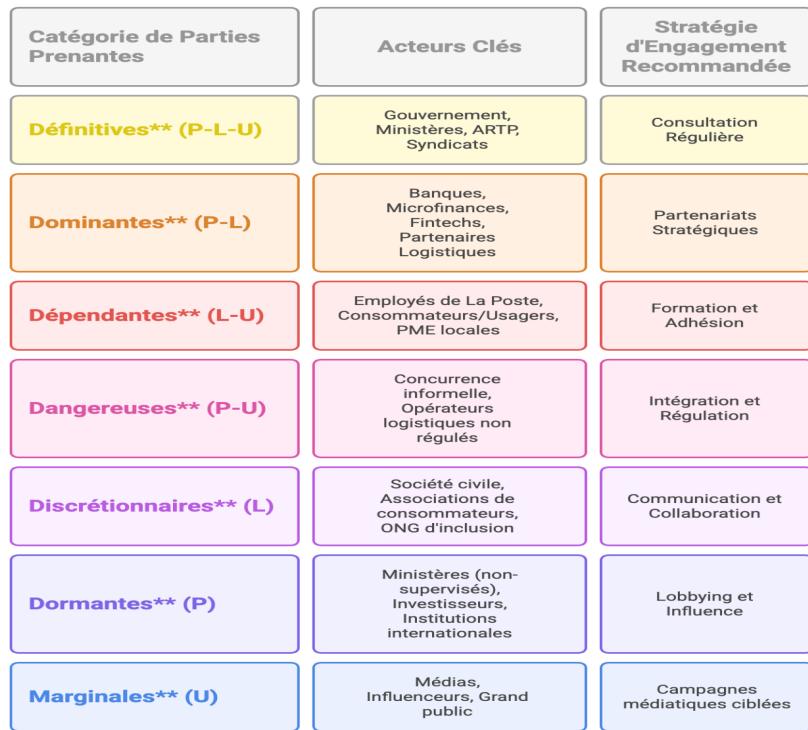


Figure 3 : schéma visuel selon le Pouvoir, la Légitimité et l'Urgence (Adapté par l'auteur)

5.1.2. Identification et structuration des problèmes (Arbre à problèmes)

La problématique aborde la question de savoir comment La Poste du Sénégal peut opérer une modernisation stratégique et intégrée de ses services pour répondre aux défis du numérique et du développement durable, tout en tirant parti des dynamiques africaines et internationales. La phase de formulation stratégique s'appuie sur les diagnostics antérieurs pour une analyse approfondie des parties prenantes et l'identification des causes profondes via un arbre à problèmes.

Le diagnostic stratégique (Chapitre 3) a mis en lumière une série de problèmes interdépendants qui entravent la performance et la pertinence de La Poste du Sénégal. Ces problèmes peuvent être hiérarchisés comme suit :

Problème Central :

Déclin de La Poste du Sénégal en tant qu'opérateur de service public essentiel face aux défis du numérique et du développement durable.

Tableau 7 : L'identification des causes profondes via un arbre à problèmes.

Causes Profondes (Racines de l'arbre) :

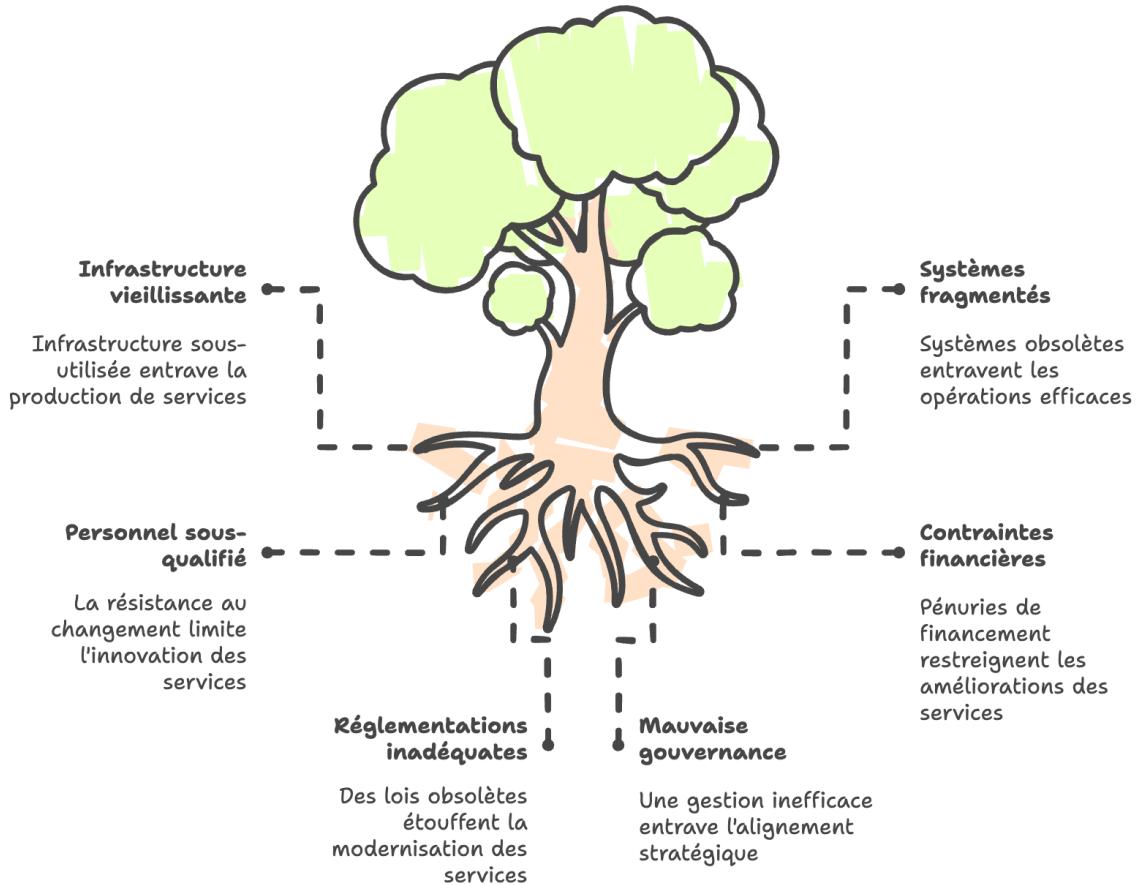
1. **Infrastructures physiques et logistiques vétustes et sous-utilisées :**
 - 1.1. "Seulement 127 des 250 bureaux sont fonctionnels" ; "la moitié n'est pas modernisée".
 - 1.2. Parc automobile insuffisant et obsolète.
 - 1.3. Problèmes d'adressage non normé.
2. **Systèmes d'information fragmentés et obsolètes :**
 - 2.1. SI "hétérogènes, anciens et non interconnectés" .
 - 2.2. Outils de suivi des colis obsolètes.
 - 2.3. Faible digitalisation des services (Boîtes Postales numériques "quasi-inexistantes").
3. **Ressources humaines sous-qualifiées et résistantes au changement :**
 - 3.1. Effectif vieillissant et déficit de compétences numériques.
 - 3.2. Faible adhésion aux réformes.
 - 3.3. Processus manuels persistants (ex. : Mandat Ordinaire et Express).
4. **Contraintes financières structurelles :**
 - 4.1. Sous-financement chronique des plans stratégiques.
 - 4.2. Dette accumulée de "26,5 milliards FCFA à fin 2023".
 - 4.3. Manque de soutien des autorités pour les investissements massifs.
5. **Cadre législatif et réglementaire inadapté :**
 - 5.1. Loi 2006-16 "non anticipatrice de la révolution numérique".
 - 5.2. Régulateur postal "perçu comme défaillant".
 - 5.3. Lourdeurs dues au statut d'EPIC/société publique et réglementation financière limitante.
6. **Gouvernance stratégique morcelée et pilotage inefficace :**
 - 6.1. Manque de coordination interministérielle.
 - 6.2. Faible appropriation interne des objectifs (PSD).
 - 6.3. Absence d'un organisme de pilotage intégré.

Effets / Conséquences (Branches de l'arbre) :

1. Baisse constante de la production des services traditionnels (ex. : Courrier Hybride "-25%", Mandat "-50% en 2023") (La Poste, 2024).
2. Part de marché marginale sur le colis ("2%") face à une concurrence agile (Étude de marché).
3. Services financiers numériques non fonctionnels ou peu utilisés (PostePay, comptes dormants).
4. Faible inclusion financière des populations non bancarisées et fracture numérique persistante en zones rurales.
5. Perte de crédibilité et d'image auprès du public et des partenaires.
6. Impact négatif sur le développement économique local et l'accès aux services publics.

Source : Moustapha Abibou CISSÉ, GMP 2025 (Adapté par l'auteur)

Production de services en déclin en raison de problèmes systémiques



Made with Napkin

Figure 4 : schéma visuel de l'arbre à problèmes (*Adapté par l'auteur*)

5.1.3. Solution et justification de la Stratégie de modernisation postale

La phase de formulation stratégique, essentielle pour la modernisation de La Poste du Sénégal, a permis de définir une vision claire et des objectifs politiques précis, formalisés par une théorie du changement et un cadre logique. S'appuyant sur l'arbre à problèmes, cette approche a naturellement conduit à la construction d'un arbre à solutions, où chaque cause identifiée se transforme en domaine d'intervention stratégique et chaque conséquence négative en un résultat positif attendu. La Stratégie de modernisation postale, visant à transformer l'opérateur en un pilier socio-économique essentiel d'ici 2030, s'articule autour de l'objectif général de faire de La Poste un acteur public innovant garantissant un accès universel aux services numériques, financiers et logistiques, et moteur d'inclusion durable. Cet objectif est soutenu par des objectifs spécifiques SMART ambitieux : digitaliser 90% des services et diversifier l'offre, réduire de 50% les délais de livraison, augmenter de 60% le taux

de bancarisation via les services postaux, et assurer une couverture complète de toutes les communes par un Bureau de Poste Numérique (BPN) d'ici fin 2028. L'ensemble de ces éléments est illustré par l'arbre à solutions.

L'atteinte de ces objectifs repose sur une approche d'innovation disruptive et d'innovation ouverte. En faisant du BPN la pierre angulaire de sa transformation, La Poste ne cherche pas seulement à s'améliorer, mais à changer radicalement son modèle d'affaires pour créer une nouvelle chaîne de valeur. Cette rupture stratégique est la seule voie pour surmonter les faiblesses structurelles du passé. Pour réussir une telle transformation, l'institution devra s'inscrire dans une dynamique d'innovation ouverte, en collaborant activement avec des partenaires externes, qu'il s'agisse de start-ups, d'opérateurs de téléphonie ou d'administrations publiques. Ces partenariats sont essentiels pour le déploiement technologique, l'acquisition de compétences et l'intégration de nouveaux services, accélérant ainsi la transition vers un avenir numérique et durable.

5.1.3.1. Arbre à solutions de la modernisation postale

Faire de La Poste du Sénégal un opérateur public innovant, garant d'un accès universel aux services numériques, financiers et logistiques, moteur d'inclusion sociale et de transformation économique durable.

Tableau 8 : L'identification des axes d'intervention stratégiques via un arbre à solutions.

Axes d'Intervention Stratégiques (Branches de l'arbre) :

- 1. Modernisation des infrastructures et logistiques :**
 - 1.1. Déploiement de Bureaux de Poste Numériques (BPN).
 - 1.2. Acquisition de matériel de distribution moderne.
 - 1.3. Mise en place d'un système d'adressage normalisé.
- 2. Refonte et digitalisation des systèmes d'information :**
 - 2.1. Déploiement de plateformes numériques intégrées.
 - 2.2. Interopérabilité des SI.
 - 2.3. Développement de services en ligne performants.
- 3. Développement du capital humain et gestion du changement :**
 - 3.1. Programmes de formation intensive en numérique.
 - 3.2. Reconversion professionnelle.
 - 3.3. Dialogue social renforcé et communication interne favorisant l'adhésion.
- 4. Assainissement financier et diversification des revenus :**
 - 4.1. Mobilisation de financements massifs.
 - 4.2. Mise en œuvre de Partenariats Public-Privé (PPP).
 - 4.3. Développement de nouveaux services numériques et logistiques à forte valeur ajoutée.
- 5. Réforme du cadre législatif et réglementaire :**
 - 5.1. Adaptation du Code des Postes.
 - 5.2. Renforcement du rôle de l'ARTP.
 - 5.3. Assouplissement de la réglementation pour les services financiers postaux.
- 6. Mise en place d'une gouvernance stratégique unifiée et agile :**
 - 6.1. Création d'une instance de coordination interministérielle de haut niveau.

6.2. Mise en place d'une Unité de Gestion de Projet (UGP) dédiée.

6.3. Création de comités techniques sectoriels.

Résultats Attendus (Fruits de l'arbre) :

1. Augmentation significative de la production des services digitaux (Courrier Hybride, colis numériques).
2. Augmentation de la part de marché sur les services logistiques et e-commerce.
3. Services financiers numériques pleinement opérationnels et largement adoptés.
4. Amélioration substantielle de l'inclusion financière et numérique.
5. La Poste devient un acteur clé de l'e-gouvernement et des services de proximité.
6. Restauration de la crédibilité et de l'image de La Poste.
7. Contribution majeure au développement socio-économique du Sénégal.

Source : Moustapha Abibou CISSÉ, GMP 2025 (Adapté par l'auteur)

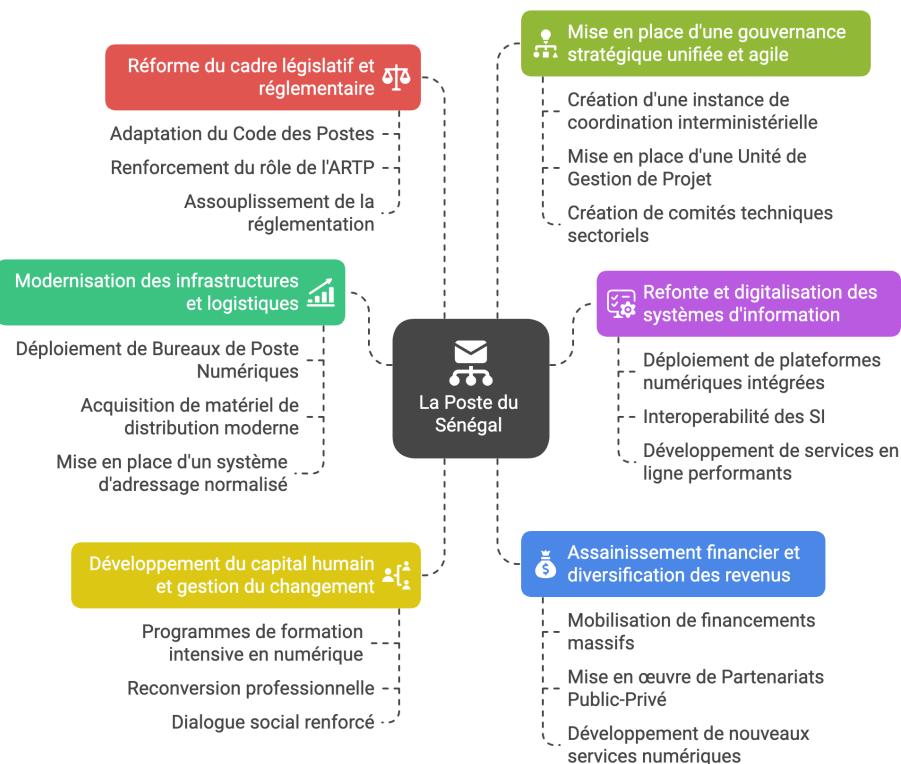


Figure 5 : schéma visuel de l'arbre à solutions (Adapté par l'auteur)

5.2. Logique d'intervention stratégique de la modernisation postale

Une fois que la justification (section 5.1) a établi le besoin et la vision de la modernisation, cette section formalise la chaîne de causalité de la stratégie. La Logique d'Intervention sert de feuille de route conceptuelle pour le changement. Nous détaillons d'abord la Théorie du Changement (TdC), qui explicite les hypothèses sous-jacentes et les liens entre les actions, les résultats et l'impact final. Cette TdC est ensuite traduite dans le Cadre Logique, l'outil essentiel pour la planification opérationnelle, la définition des indicateurs de performance et l'établissement des sources de vérification.

5.2.1. Théorie du changement de la Stratégie de modernisation postale

La Théorie du Changement (TdC) pour la modernisation de La Poste du Sénégal postule une chaîne de causalité logique. Elle avance que, **si** l'on procède à des investissements massifs dans la transformation numérique et la modernisation des infrastructures — *une ambition qui, au-delà des ressources internes, nécessitera la mobilisation de financements externes auprès de bailleurs de fonds, tels que la Banque Africaine de Développement (BAD)* —, **si** l'on développe significativement les compétences humaines, **si** l'on assainit et adapte le cadre financier et réglementaire, et **si** l'on met en place une gouvernance stratégique collaborative et unifiée, alors La Poste pourra se repositionner durablement comme un opérateur public innovant et essentiel, contribuant de manière significative à l'inclusion numérique et financière et au développement socio-économique global du Sénégal.

Tableau 9 : L'identification de la chaîne de causalité logique.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Intrants (Inputs) : Les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie incluent : <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Des ressources financières importantes (nécessitant des prêts, subventions étatiques et des partenariats public-privé). 1.2. Des ressources humaines qualifiées (experts en numérique, gestionnaires de projet dédiés). 1.3. Des technologies de pointe (matériels informatiques, logiciels, solutions de connectivité). 1.4. L'établissement de cadres législatifs et réglementaires adaptés. 1.5. La formalisation de partenariats stratégiques clés. 2. Activités (Activities) : Les actions concrètes à entreprendre pour mobiliser les intrants et générer les extrants comprennent : <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Réforme institutionnelle et réglementaire : Révision et adoption d'un nouveau Code des Postes, renforcement des capacités et de l'autorité de l'ARTP , adaptation du statut de La Poste pour plus d'agilité. 2.2. Investissements massifs : Acquisition et déploiement d'infrastructures logistiques modernes (centres de tri automatisés, flotte de véhicules efficiente), déploiement généralisé du réseau de Bureaux de Poste Numériques (BPN), modernisation complète des systèmes d'information (SI) existants et déploiement de nouvelles plateformes intégrées. 2.3. Développement des capacités humaines : Mise en œuvre de programmes de formation et de reconversion professionnelle à grande échelle, recrutement ciblé de talents numériques et d'experts en gestion de projet. 2.4. Diversification et développement de services : Conception et lancement de nouveaux services d'e-gouvernement, de services financiers digitaux innovants, de solutions logistiques intelligentes dédiées au e-commerce, et de plateformes de services de proximité. 2.5. Gouvernance et pilotage stratégique : Mise en place effective du Comité National de Pilotage de la Modernisation Postale (CNP-MP), d'une Unité de Gestion de Projet (UGP) dédiée, et de comités techniques sectoriels, ainsi que l'établissement de mécanismes clairs pour les partenariats public-privé (PPP). 2.6. Communication et mobilisation : Lancement de campagnes de sensibilisation internes et externes, et instauration d'un dialogue social continu pour assurer l'adhésion du personnel et du public. 3. Extrants (Outputs) : Les produits directs et mesurables des activités incluent : <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Une loi postale révisée et promulguée, une ARTP renforcée dans son rôle de régulation et de promotion. |
|---|

- 3.2. Un nombre de "557 bureaux BPN déployés et pleinement fonctionnels" (Plan de déploiement), des SI intégrés et sécurisés.
 - 3.3. Un nombre significatif d'agents (environ 1500) formés ou reconvertis, des équipes numériques renforcées et opérationnelles.
 - 3.4. Une gamme diversifiée de nouveaux services numériques (au moins 15 à 20) lancés et pleinement opérationnels sur le marché.
 - 3.5. Des instances de gouvernance opérationnelles, avec des rapports de suivi publiés régulièrement.
4. **Résultats (Outcomes)** : Les changements à court et moyen terme directement attribuables aux extrants sont :
- 4.1. **Court terme :**
 - 4.1.1. Amélioration mesurable de la qualité et de la rapidité des services postaux et logistiques (ex: réduction des délais de livraison).
 - 4.1.2. Augmentation significative de l'adoption et de l'utilisation des services numériques et financiers de La Poste par les usagers.
 - 4.1.3. Accroissement de l'efficacité opérationnelle et début d'amélioration de la rentabilité de La Poste.
 - 4.1.4. Réduction tangible de la fracture numérique dans les zones ciblées par les BPN.
 - 4.2. **Moyen terme :**
 - 4.2.1. La Poste redevient un acteur majeur et compétitif sur le marché des services numériques et financiers.
 - 4.2.2. Renforcement notable de la confiance des partenaires (publics et privés) et des citoyens envers La Poste.
 - 4.2.3. Amélioration sensible du climat social et de la motivation au sein de l'entreprise.
 - 4.2.4. Augmentation significative du taux de bancarisation et de l'inclusion financière des populations vulnérables.
5. **Impacts (Impacts)** : Les changements à long terme, plus vastes et transformateurs, résultant de la stratégie sont :
- 5.1. La Poste devient un pilier incontournable de la transformation numérique et du développement durable du Sénégal.
 - 5.2. Amélioration significative et durable de l'accès aux services publics et essentiels (e-gouvernement, santé, éducation) pour l'ensemble de la population, y compris dans les zones les plus reculées.
 - 5.3. Dynamisation substantielle de l'économie locale et facilitation accrue du commerce électronique national et international.
 - 5.4. Contribution au rayonnement régional et international du Sénégal en matière d'innovation postale et de gouvernance numérique.

Source : Moustapha Abibou CISSÉ, GMP 2025 (Adapté par l'auteur)

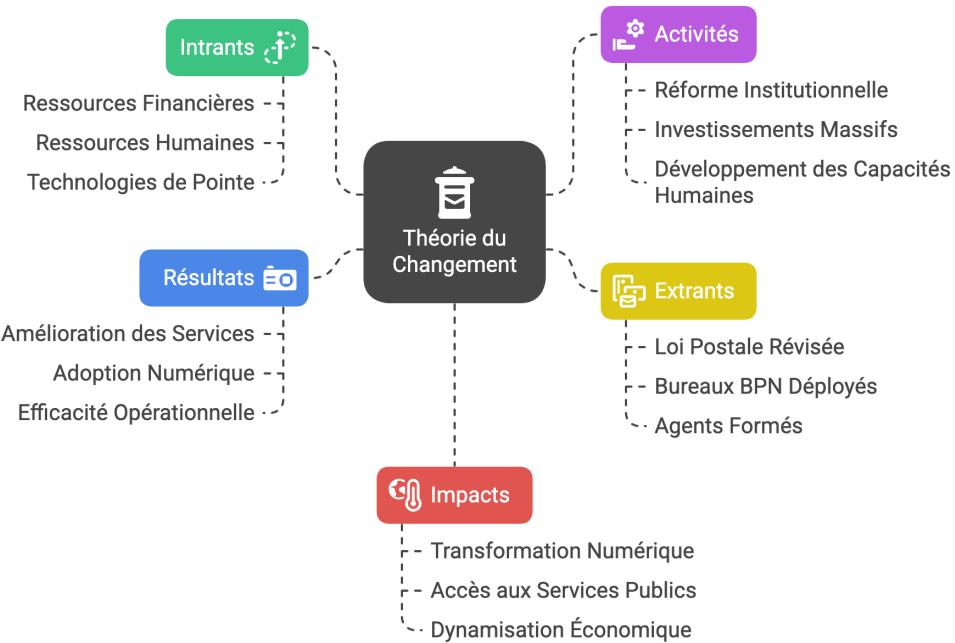


Figure 6 : schéma visuel de la Théorie du Changement (Adapté par l'auteur)

5.2.2. Cadre logique de la Stratégie de modernisation postale

Le Cadre Logique (cf. Annexe 9 : Cadre Logique de la Stratégie de Modernisation de La Poste du Sénégal) est l'outil de planification opérationnelle et de suivi-évaluation qui formalise cette Théorie du Changement. Il structure la stratégie en définissant les Intrants, les Activités (Réforme institutionnelle et réglementaire, Investissements massifs dans les infrastructures et les SI, Développement du capital humain, Diversification et digitalisation des services postaux, Mise en place d'une gouvernance stratégique unifiée, Communication et sensibilisation), les Extrants (produits et services directs), les Résultats (effets à court et moyen terme sur les bénéficiaires) et les Impacts (effets à long terme sur le développement). Il établit également les Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV) pour chaque niveau, ainsi que les Sources de Vérification (SOV) et les Hypothèses cruciales.

5.3. Modèle d'affaires et Axes stratégiques de la modernisation postale

Après avoir validé la logique d'intervention (TdC et Cadre Logique), cette section propose l'architecture concrète de la solution. Elle s'articule autour des **quatre axes stratégiques** majeurs qui refondent le modèle d'affaires de La Poste, avec le **Bureau de Poste Numérique (BPN)** comme catalyseur central de cette transformation.

5.3.1. Présentation des quatre piliers de la modernisation postale

La modernisation de La Poste du Sénégal s'articule autour de quatre axes stratégiques majeurs, piliers de sa transformation et fondements de la feuille de route opérationnelle à venir :

Axe 1 : Renforcement du cadre institutionnel et réglementaire : Cet axe vise à moderniser l'environnement juridique et institutionnel, notamment la loi 2006-16, afin de le rendre propice à l'innovation et à la diversification des services postaux, en intégrant cybersécurité, protection des données et flexibilité pour les nouveaux modèles d'affaires.

Axe 2 : Transformation numérique et déploiement des BPN : Fer de lance technologique, cet axe implique des investissements massifs en infrastructures et le déploiement généralisé du Bureau de Poste Numérique (BPN) sur tout le territoire, incluant un système d'adressage numérique pour optimiser la logistique.

Axe 3 : Développement du capital humain et gestion du changement : Reconnaissant l'importance de l'humain dans la transformation numérique, cet axe vise à adapter les compétences du personnel aux nouveaux métiers par des formations ciblées, des requalifications et une stratégie de conduite du changement pour favoriser l'adhésion.

Axe 4 : Partenariats stratégiques et mobilisation des ressources : Crucial pour la viabilité et l'innovation, cet axe consiste à développer des partenariats solides avec les secteurs privé (Fintechs, e-commerçants) et international afin de mutualiser les efforts, mobiliser les financements nécessaires et assurer la pérennité financière de La Poste.

5.3.2. Architecture fonctionnelle du BPN

Tableau 10 : Typologie du Bureau de Poste Numérique selon le milieu

Type de Bureau	Milieu	Spécificités fonctionnelles et d'adaptation
Urbain intégré	Grandes Villes	Axé sur les services express, la collecte et la distribution optimisée pour l'e-commerce (points de retrait/dépôt à forte volumétrie), et une digitalisation complète de l'offre. Sert de hub principal pour les services financiers avancés et l'e-gouvernement à grande échelle.
Semi-urbain	Périphéri es	Conception flexible avec un accent sur l'appui aux jeunes entrepreneurs (espaces de co-working, services logistiques TPE), l'accès à des guichets administratifs décentralisés, et le soutien aux activités économiques locales via les services financiers et logistiques.
Rural connecté	Zones rurales	Priorité à l'inclusion financière des populations non bancarisées, l'accès aux services d'état civil et administratifs de base, et l'intégration de services sociaux (e-santé, e-éducation). Le BPN sert de point d'ancre social et numérique pour désenclaver les communautés.

Source : Moustapha Abibou CISSÉ, GMP 2025 (Adapté par l'auteur)

Le déploiement des Bureaux de Poste Numériques au Sénégal est directement lié à la réalisation des objectifs de la Stratégie de modernisation, visant à intégrer les services financiers postaux numériques pour une inclusion financière accrue, optimiser la logistique du commerce électronique, diversifier les services à valeur ajoutée pour les citoyens et les

entreprises, améliorer l'efficacité opérationnelle et la qualité de service, et renforcer la présence territoriale ainsi que l'accessibilité des services postaux.

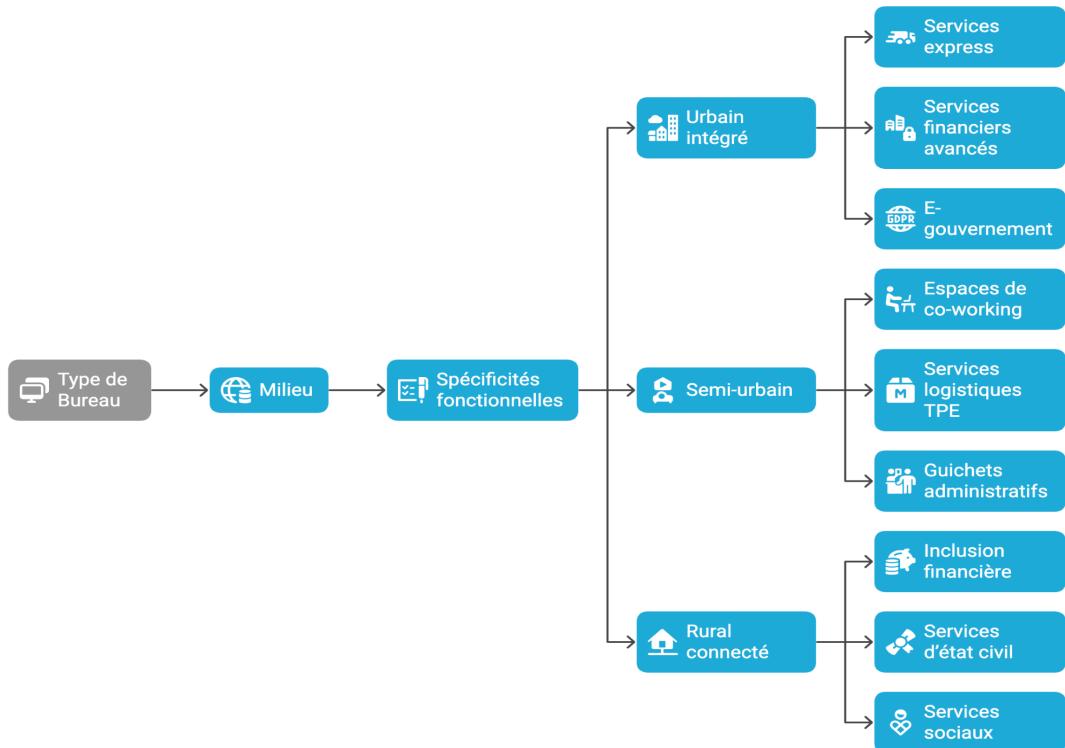


Figure 7 : schéma visuel de l'Architecture fonctionnelle du BPN (Adapté par l'auteur)

5.3.3. Composantes fonctionnelles du BPN

Tableau 11 : Composantes fonctionnelles du Bureau de Poste Numérique

Composante fonctionnelle	Caractéristiques
1. Guichet unique numérique	Propose des services numériques et d'e-gouvernement, comme le paiement de factures, les documents administratifs et l'accès à internet. Il peut être accessible en libre-service ou avec l'assistance d'un agent.
2. Plateforme de services financiers digitaux	Offre une gamme complète de services financiers numériques tels que les transferts d'argent, le paiement mobile, le microcrédit, l'épargne et la bancarisation.
3. Services d'e-commerce et de logistique intelligente	Assure la gestion complète des services d'e-commerce, incluant la collecte et le dépôt de colis, une livraison optimisée et la gestion des retours.
4. Services communautaires	Contribute à l'inclusion sociale en proposant des formations numériques, des espaces de co-working, des services de téléconsultation et un accès à l'information.

Source : Moustapha Abibou CISSÉ, GMP 2025 (Adapté par l'auteur)

Le modèle de Bureau de Poste Numérique (BPN) s'articule autour de quatre composantes fonctionnelles essentielles, intégrant les services postaux traditionnels et les nouvelles offres numériques : un guichet unique proposant des services numériques et d'e-gouvernement

(paiement de factures, documents administratifs, accès internet), une plateforme dédiée aux services financiers digitaux (transferts d'argent, paiement mobile, microcrédit, épargne, bancarisation), des services d'e-commerce et de logistique intelligente (collecte/dépôt de colis, livraison optimisée, gestion des retours), et enfin des services communautaires favorisant l'inclusion sociale (formations numériques, espaces de co-working, téléconsultation, accès à l'information).

6. Déploiement opérationnel, gouvernance et suivi-évaluation

La réussite de la Stratégie de modernisation, définie dans le chapitre précédent, ne dépend pas uniquement de sa conception, mais fondamentalement de l'efficacité de sa mise en œuvre, d'une gouvernance robuste et agile, et d'un dispositif de suivi-évaluation clair et rigoureux. Ce chapitre détaille le plan opérationnel phasé de déploiement, présente la structure de gouvernance proposée pour le pilotage stratégique et le cadre complet de mesure de performance, essentiel pour garantir l'ajustement continu de la stratégie et maximiser son impact à long terme.

6.1. Plan opérationnel de déploiement de la Stratégie de modernisation postale

La mise en œuvre de la Stratégie de modernisation, centrée sur le déploiement du modèle Bureau de Poste Numérique (BPN), exige un plan opérationnel structuré, réaliste et progressif. Ce calendrier est conçu en trois phases distinctes et sera constamment ajusté par un dispositif de suivi-évaluation dynamique. L'ambition est d'atteindre la couverture complète des communes d'ici 2029, en intégrant les retours d'expérience et les spécificités territoriales.

Tableau 12 : Planning de déploiement des Bureaux de Poste Numériques

Phase	Période	Action/Activité
Phase 1 : Phase pilote et conceptualisation approfondie	2026 (1er Semestre)	<p>Lancement des pilotes : Démarrage du projet pilote du premier Bureau de Poste Numérique (BPN) dans une zone urbaine à fort potentiel (ex: Dakar) et une zone semi-urbaine/rurale représentative (ex: Thiès ou Kaolack) pour valider la pertinence du modèle et collecter les premiers retours.</p> <p>Architecture et développement : Définition détaillée de l'architecture technique et fonctionnelle des BPN. Développement et intégration des plateformes numériques initiales, offrant les services de base (paiement, transfert d'argent, accès simple à l'état civil).</p> <p>Capacités humaines et Partenariats : Formation initiale des équipes pilotes et des premiers agents polyvalents des BPN. Mise en place des partenariats clés avec les administrations (pour l'e-gouvernement) et les premières institutions financières/fintechs.</p>
	2026	Évaluation et ajustements : Évaluation approfondie des retours d'expérience des BPN pilotes, menant à des ajustements du modèle

	(2ème Semestre)	<p>fonctionnel et des processus opérationnels.</p> <p>Communication et préparation : Lancement de campagnes de communication et de sensibilisation ciblées au niveau local. Préparation technique et logistique de l'extension des services et de l'infrastructure technologique pour la phase d'accélération.</p>
	2027	<p>Déploiement initial : Déploiement de 5 à 10 BPN supplémentaires dans des régions stratégiques, en veillant à diversifier les typologies (urbain, semi-urbain, rural) afin de tester la scalabilité du modèle.</p> <p>Renforcement et planification : Renforcement des partenariats existants et élargissement progressif de l'offre de services (intégration de l'e-commerce, solutions de logistique intelligente). Élaboration des plans d'investissement détaillés et des feuilles de route pour le déploiement à grande échelle.</p>
Phase 2 : Phase d'accélération et d'extension	2028	<p>Déploiement intensif : Lancement d'un déploiement intensif des BPN, ciblant la "couverture d'au moins 50% des chefs-lieux de département et des communes importantes à travers le pays".</p> <p>Standardisation et formation : Standardisation des modèles BPN par typologie (urbain, semi-urbain, rural) avec développement de kits de déploiement rapides. Renforcement des capacités de formation à grande échelle pour l'ensemble des agents.</p> <p>Optimisation : Amélioration continue des plateformes numériques en fonction des usages réels et des besoins remontés du terrain, intégrant de nouvelles fonctionnalités.</p>
	2029	<p>Achèvement de la couverture : Atteinte et consolidation de l'objectif d'une "couverture complète en Bureaux de Poste Numériques dans toutes les communes du Sénégal d'ici fin 2028".</p> <p>Intégration et évaluation intermédiaire : Consolidation du réseau des BPN, avec une attention particulière aux zones enclavées et aux populations vulnérables. Intégration de nouveaux services à valeur ajoutée (micro-assurance, services de santé à distance, etc.). Lancement d'une évaluation intermédiaire de l'impact socio-économique du déploiement à mi-parcours.</p>
Phase 3 : Phase de consolidation et d'innovation continue	2030	<p>Consolidation et optimisation : Consolidation de l'écosystème des BPN à l'échelle nationale, optimisation des opérations et des performances de l'ensemble du réseau.</p> <p>Innovation de pointe : Déploiement de services de pointe basés sur les nouvelles technologies (intelligence artificielle pour l'analyse prédictive, blockchain pour la traçabilité sécurisée des envois, etc.).</p> <p>Interopérabilité et extension : Renforcement de l'interopérabilité avec l'ensemble des plateformes nationales (administratives, financières, e-commerce) et exploration de l'extension du modèle à d'autres services innovants ou à des partenariats régionaux.</p> <p>Mesure et bilan : Mesure et publication des résultats finaux de la Stratégie par rapport aux objectifs SMART fixés pour 2030, constituant le bilan de cette première phase de transformation.</p>

Source : Moustapha Abibou CISSÉ, GMP 2025 (Adapté par l'auteur)

La mise en œuvre de la Stratégie de modernisation, axée sur le déploiement du modèle BPN, exige un plan opérationnel structuré et réaliste, progressif et phasé, intégrant les retours d'expérience et spécificités territoriales pour garantir l'atteinte ambitieuse de la couverture complète des communes d'ici 2028. Ce calendrier sera constamment ajusté par un dispositif de suivi-évaluation dynamique, assurant une réorientation continue et un alignement parfait avec les objectifs stratégiques de modernisation.

6.2. Cadre de gouvernance Stratégique de la modernisation postale

La réussite d'une stratégie de modernisation de cette envergure nécessite une gouvernance robuste, transparente et agile qui mobilise et aligne l'ensemble des parties prenantes.

6.2.1. Principes de gouvernance de la Stratégie de modernisation postale

La mise en œuvre d'une transformation d'une telle envergure nécessite une approche de gouvernance qui dépasse les cadres traditionnels pour embrasser l'agilité, la transparence et la collaboration multi-acteurs. Les principes suivants guideront la gouvernance de cette stratégie :

Principe 1 : Pilotage stratégique unifié et de haut niveau : Il est impératif de créer une instance de coordination interministérielle de haut niveau. Cette instance, incluant le Ministère du numérique (tutelle), le Ministère des Finances, le Ministère de l'Économie, ainsi que les représentants de la Direction générale de La Poste et de l'ARTP, sera chargée de définir les grandes orientations de la politique de modernisation, d'assurer l'alignement des actions gouvernementales, et de lever les blocages structurels (tels que "la lourdeur administrative ou les contraintes réglementaires", comme identifié dans la Section 3.2.2).

Principe 2 : Approche multi-acteurs et Partenariat Public-Privé (PPP) : La stratégie privilégie une implication systématique et active des acteurs privés (banques, fintechs, opérateurs e-commerce, entreprises technologiques) et de la société civile, et ce, dès la conception des projets et tout au long de leur mise en œuvre. Les mécanismes de Partenariat Public-Privé (PPP) seront privilégiés pour le financement, le développement de solutions innovantes et la gestion de certaines infrastructures, afin de "pallier le déficit d'investissement chronique de La Poste" (comme détaillé en Section 3.2.2.4).

Principe 3 : Gestion du changement axée sur l'humain : Une attention primordiale sera portée à l'accompagnement des agents de La Poste, qui sont au cœur de cette transformation. Des programmes de formation continue, de reconversion professionnelle et de sensibilisation aux enjeux du numérique seront mis en place. Une communication interne transparente et une consultation régulière des syndicats seront essentielles pour favoriser l'adhésion et minimiser les résistances, en reconnaissant les défis liés à "l'effectif vieillissant et à l'insuffisance de compétences numériques" (comme évoqué en Section 3.2.2.3).

Principe 4 : Flexibilité et apprentissage continu : La gouvernance doit être intrinsèquement flexible, permettant l'expérimentation de nouvelles approches, l'évaluation itérative des actions et l'ajustement rapide des stratégies en fonction des retours d'expérience du terrain. Les succès seront capitalisés et les échecs analysés non pas comme des fautes, mais comme des opportunités d'apprentissage, dans une logique d'amélioration continue de la Stratégie de modernisation postale.

6.2.2. Structure de gouvernance proposée de la Stratégie de modernisation postale

Tableau 13 : Structures stratégiques du projet de Bureau de Poste Numérique

Niveau	Caractéristiques	Rôles
Comité National de Pilotage de la Modernisation Postale (CNP-MP)	<p>Présidence : Cabinet du Premier Ministre ou Ministre du Numérique.</p> <p>Membres : Ministères clés (Finances, Économie Numérique, Fonction Publique), Direction Générale de La Poste, ARTP, secteur privé (chambre de commerce, fintechs, e-commerçants), et syndicats postaux.</p>	Instance stratégique et décisionnelle de haut niveau, elle définit les orientations, valide les étapes et investissements majeurs, alloue et suit les ressources, arbitre les décisions complexes, et assure l'alignement de la stratégie avec les objectifs de développement national (Vision Sénégal 2050, New Deal Technologique 2034).
Unité de Gestion du Projet (UGP) / Unité de Suivi-Évaluation (USE)	<p>Rattachement : Directement à la Direction Générale de La Poste.</p> <p>Composition : Équipe multidisciplinaire permanente d'experts (gestion de projet, numérique - IT/cybersécurité, finance, logistique, ressources humaines, suivi-évaluation).</p>	En tant que bras armé opérationnel de la stratégie, cette unité coordonne les activités, élabore les plans d'action détaillés et supervise la mise en œuvre des projets. Elle gère le système de suivi-évaluation (collecte, analyse de données), produit des rapports d'avancement et des synthèses pour le CNP-MP, propose des recommandations et assure la cohérence, l'apprentissage et la capitalisation des connaissances.
Comités Techniques Sectoriels	<p>Exemples : Comité Services Numériques et e-Gouvernement, Comité Inclusion Financière Postale, Comité Logistique et E-commerce, Comité Modernisation des Infrastructures et SI.</p>	Ces comités d'expertise approfondissent les aspects techniques des projets, conçoivent des solutions spécifiques, assurent l'interopérabilité des systèmes, valident les spécifications techniques et proposent des ajustements opérationnels. Leurs travaux, défis et recommandations sont ensuite remontés à l'UGP/USE pour intégration au plan global.

Source : Moustapha Abibou CISSÉ, GMP 2025 (Adapté par l'auteur)

6.3. Dispositif de Suivi-Évaluation (S-E) et d'apprentissage

Le dispositif de suivi-évaluation (S-E) est conçu comme un outil de pilotage et d'apprentissage continu. Il repose sur un cadre de mesure de performance rigoureux et des modalités d'évaluation structurées.

6.3.1. Cadre de mesure de performance : indicateurs clés (KPIs)

Un Cadre de Mesure de Performance (CMP) robuste est un pilier de l'évaluation, essentiel pour vérifier l'atteinte des objectifs de la politique publique et justifier les investissements. Il s'appuiera sur les Indicateurs Objectifs Vérifiables (IOV) du cadre logique (cf. Annexe 10), et sera structuré hiérarchiquement pour permettre une analyse de performance à différents niveaux.

Tableau 14 : L'identification des indicateurs du cadre de mesure de performance

- | | |
|------|---|
| 1. | Indicateurs d'Impact : Mesurent les effets à long terme de la stratégie sur le développement socio-économique global du Sénégal et le positionnement structurel de La Poste. |
| 1.1. | Taux de contribution de La Poste au PIB numérique national. |
| 1.2. | Indice d'inclusion financière et numérique des populations (augmentation du nombre de personnes bancarisées/financiarisées via La Poste, accès à internet via BPN). |
| 1.3. | Évolution du classement du Sénégal dans les classements postaux internationaux (UPU, notamment sur les indices de développement postal). |
| 1.4. | Augmentation des revenus propres de La Poste et réduction progressive de sa dépendance aux subventions publiques. |
| 1.5. | Mesure de l'alignement et de la contribution concrète aux objectifs de l'Agenda National de Transformation (ANT) de la Vision Sénégal 2050 et du New Deal Technologique 2034. |
| 2. | Indicateurs de Résultat : Mesurent les effets directs et intermédiaires de la stratégie sur les bénéficiaires et les opérations de La Poste, liés directement aux objectifs SMART. |
| 2.1. | Pourcentage de services postaux digitalisés et taux d'utilisation des nouveaux services numériques (lié à l'Objectif 1 du Cadre Logique). |
| 2.2. | Réduction des délais moyens de livraison du courrier et des colis (en jours/heures) (lié à l'Objectif 2 du Cadre Logique). |
| 2.3. | Nombre de comptes Postaux numériques actifs et volume de transactions financières via POSTEFINANCES (lié à l'Objectif 3 du Cadre Logique). |
| 2.4. | Nombre de communes couvertes par un BPN et taux de couverture du réseau BPN sur le territoire (lié à l'Objectif 4 du Cadre Logique). |
| 2.5. | Taux de satisfaction des usagers des nouveaux services (mesuré par enquêtes régulières). |
| 2.6. | Taux de réduction des coûts opérationnels grâce à la numérisation et l'optimisation des processus. |
| 3. | Indicateurs d'Extrants : Mesurent les produits et services directs livrés par la stratégie. |
| 3.1. | Nombre de Bureaux de Poste Numériques (BPN) déployés et opérationnels. |
| 3.2. | Nombre d'agents formés aux nouvelles compétences numériques et taux de certification obtenu. |
| 3.3. | Nombre de Partenariats Public-Privé (PPP) signés et actifs. |
| 3.4. | Volume d'équipement technologique acquis et déployé (serveurs, bornes interactives, véhicules logistiques). |
| 3.5. | Nombre de services numériques développés et mis à disposition des usagers (applications mobiles, plateformes web). |
| 4. | Indicateurs d'Activité : Mesurent les actions menées pour produire les extrants. |
| 4.1. | Budget alloué et taux d'exécution des fonds pour chaque projet et axe stratégique. |
| 4.2. | Fréquence des réunions du CNP-MP et des Comités Techniques Sectoriels, et taux de réalisation des actions décidées. |
| 4.3. | Nombre d'études de faisabilité, d'audits et de cahiers des charges réalisés. |
| 4.4. | Nombre de campagnes de communication et de sensibilisation menées (internes et externes). |

Source : Moustapha Abibou CISSÉ, GMP 2025 (Adapté par l'auteur)

6.3.2. Modalités et fréquences du suivi-évaluation

Tableau 15 : L'identification des Modalités et fréquences de suivi-évaluation

Niveau	Caractéristiques	Fréquence	Responsabilités
Mode 1	Suivi opérationnel en continu (SOC) : La collecte de données est automatisée et en temps quasi réel via les SI intégrés de La Poste (CRM, ERP, plateformes BPN), complétée par des tableaux de bord dynamiques pour une visualisation rapide des performances et alertes.	La fréquence est quotidienne ou hebdomadaire pour les indicateurs de production et de service (transactions, courrier, incidents réseau), et mensuelle pour les revues d'équipe de projet et l'analyse des indicateurs clés d'activité.	Les Chefs de projets et responsables de service sont les premiers responsables de ce suivi, avec l'appui technique et méthodologique de l'UGP/USE.
Mode 2	Rapports d'avancement périodiques (RAP) : Rapports écrits synthétisant les données, analysant les progrès (KPIs), identifiant défis et risques, et proposant actions correctives et recommandations.	Les rapports sont mensuels (chefs de projet à l'UGP/USE), trimestriels (UGP/USE au CNP-MP, avec points d'alerte) et annuels (synthèses exhaustives pour Direction Générale, ministères de tutelle et partenaires clés, incluant analyse des tendances et propositions de réajustement).	L'UGP/USE est responsable de l'élaboration des rapports, validés par la Direction Générale.
Mode 3	Évaluations Thématiques, Audits Indépendants et Matrice d'Évaluation (ETAIIME) : Les modalités d'évaluation incluent des études approfondies (ex: impact socio-économique, performance de service), des enquêtes de satisfaction, et des audits externes réguliers (financiers et techniques). L'évaluation globale de la politique s'appuiera sur une matrice intégrant la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, et la viabilité/durabilité.	Les fréquences des évaluations incluent des actions ponctuelles (pour études thématiques ou d'impacts spécifiques), un audit financier externe annuel, et une évaluation globale des résultats et impacts par un consultant externe indépendant tous les 2 à 3 ans, utilisant la matrice d'évaluation des politiques publiques.	Responsabilité : L'UGP/USE en collaboration avec des experts ou cabinets externes indépendants.

Source : Moustapha Abibou CISSÉ, GMP 2025 (Adapté par l'auteur)

6.3.3. Rôles et responsabilités clés dans le dispositif de suivi-évaluation

La réussite du dispositif de suivi-évaluation (cf. Annexe 11 : Matrice d'Évaluation de la Stratégie de Modernisation Postale du Sénégal) repose sur une répartition claire des rôles et

une collaboration efficace entre les différentes entités, s'articulant autour de la structure de gouvernance définie en Section 5.3.2 :

Le Comité National de Pilotage de la Stratégie de Modernisation Postale (CNP-MP) :

C'est l'organe de décision ultime en matière d'évaluation et de réorientation stratégique. Il valide le cadre global de suivi-évaluation et les Indicateurs Clés de Performance (KPIs) stratégiques. Il examine les rapports d'évaluation (trimestriels, annuels, externes) et prend les décisions majeures de réorientation de la stratégie, d'allocation de ressources ou de correction des trajectoires en fonction des constats et des recommandations issus des évaluations.

L'Unité de Gestion du Projet (UGP) / Unité de Suivi-Évaluation (USE) : Constitue le cœur opérationnel du suivi-évaluation. Elle est responsable de la conception et de la gestion de l'ensemble du système de suivi-évaluation. Cela inclut la collecte, l'agrégation, l'analyse et l'interprétation des données de performance. Elle élabore les rapports d'avancement et les synthèses d'évaluation pour les différentes instances (CNP-MP, Direction Générale). Elle propose des recommandations techniques et opérationnelles basées sur les résultats du suivi-évaluation et facilite activement les processus d'apprentissage et de capitalisation des connaissances au sein de l'organisation.

Les Directions Opérationnelles et Chefs de Projets : Sont les premiers responsables du suivi au niveau de l'exécution. Ils assurent le suivi quotidien des activités de leur projet respectif et la collecte des données primaires liées à leurs KPIs spécifiques. Ils remontent les informations, les alertes et les succès à l'UGP/USE. Ils sont directement chargés de la mise en œuvre des ajustements opérationnels et des actions correctives décidées sur la base des retours de l'évaluation.

Les Auditeurs et Évaluateurs externes indépendants : Apportent une expertise indépendante et une objectivité externe. Ils sont chargés de valider l'intégrité des données, d'évaluer l'efficience, l'efficacité et l'impact de manière objective, et de formuler des recommandations non biaisées. Leurs rapports d'audit et d'évaluation alimentent les discussions stratégiques du CNP-MP et contribuent à la redevabilité.

6.3.4. Mécanismes d'ajustement et d'apprentissage continu

Le dispositif de suivi-évaluation est conçu non seulement pour mesurer la performance et la redevabilité, mais surtout pour catalyser l'apprentissage organisationnel et favoriser une adaptabilité proactive de la stratégie face aux dynamiques de l'environnement :

Mécanisme 1 : Ateliers de leçons apprises et de revue stratégique : Organisation régulière (annuelle ou bi-annuelle) d'ateliers de partage d'expériences réunissant les acteurs clés de tous les niveaux de la stratégie (du CNP-MP aux agents de terrain). Ces ateliers serviront à analyser collectivement les succès et les échecs, à identifier les "leçons apprises",

à capitaliser sur les bonnes pratiques et à co-construire des solutions innovantes aux défis rencontrés.

Mécanisme 2 : Boucles de rétroaction formalisées : Mise en place de canaux de communication clairs, réguliers et bidirectionnels pour assurer une circulation fluide et efficace des informations issues du suivi-évaluation entre les niveaux stratégiques (CNP-MP), tactiques (UGP/USE) et opérationnels (Directions/Projets). Cela garantira que les décisions sont éclairées par les données de terrain et que les ajustements sont mis en œuvre efficacement et rapidement.

Mécanisme 3 : Mise à jour dynamique de la Stratégie : Les conclusions des évaluations d'impact, notamment celles des évaluations externes bi-annuelles, serviront de base structurante à la révision et à l'actualisation périodique de la stratégie de modernisation. Ce processus itératif permettra à La Poste du Sénégal de rester agile, pertinente et réactive face aux évolutions rapides du marché, aux avancées technologiques et aux nouvelles opportunités, assurant ainsi la pérennité de son impact et la réalisation de sa vision à long terme.

En mettant en place ce dispositif de suivi-évaluation rigoureux, transparent et itératif, pleinement intégré à sa structure de gouvernance, La Poste du Sénégal se dotera des outils essentiels pour piloter sa transformation de manière éclairée et proactive. Cela garantira que les investissements et les efforts consentis contribuent efficacement à sa modernisation, à son positionnement comme acteur clé du développement numérique et socio-économique du pays, et à la réalisation de sa vision à long terme.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La présente investigation, menée conformément aux exigences méthodologiques de l'Université Senghor en Gouvernance et Management Public, établit que la transition de La Poste du Sénégal d'un modèle traditionnel à une entité résiliente et compétitive est une impérative stratégique irrévocable. Par analogie avec l'évolution des systèmes de transport multimodal – des premiers courriers à cheval (symboles de la primauté du lien social) aux trains ambulants (incarnant l'ère PTT et l'intégration des services financiers) – notre analyse postule que l'opérateur sénégalais est actuellement bloqué sur une voie de garage face aux hyperloops de la logistique 4.0 et aux fibre optique du numérique. Notre cadre théorique (Chap. 1 et 2) a démontré que les approches incrémentales, insuffisantes face à la Nouvelle Gestion Publique et aux modèles postaux disruptifs (Barid Al Maghrib), ont conduit l'institution à un état d'épuisement structurel. Le diagnostic empirique (Chap. 3 et 4) a confirmé des déficits de performance critiques (faiblesse technologique, précarité financière), imposant le choix du Scénario 3 – la diversification complète – comme seule trajectoire de survie. En réponse, nous avons formalisé une stratégie de modernisation (Chap. 5) en quatre Axes, articulée autour de la théorie du changement et conceptualisant les Bureaux de Poste Numériques (BPN) comme l'interface pivot d'un écosystème multiservices. Cette proposition est étayée par un cadre logique détaillé, une architecture de gouvernance agile et un dispositif de suivi-évaluation intégrant un cadre de mesure de performance (CMP) rigoureux (Chap. 6). En conclusion, si ce travail trace une feuille de route des politiques publiques en résonance avec la Vision Sénégal 2050, il souligne que la viabilité de cette ambition nécessite désormais de franchir l'étape de la validation économique. Ainsi, une perspective de recherche prioritaire s'impose : la conduite d'une étude de faisabilité technico-financière approfondie (coûts d'investissement, modèle de rentabilité) des BPN. Cette démarche est indispensable pour transformer le potentiel stratégique révélé en succès opérationnel, faisant de cette modernisation un cas d'étude exemplaire pour la mutation des opérateurs publics en Afrique de l'Ouest.

Références Bibliographiques

A

1. Abdellatif, M. (s.d.). P 2325 - GMP 0901 - Projet de spécialité en Gouvernance et Management Public. [Support de cours]. Université Senghor.
2. Abdellatif, M. (s.d.). P 2325 - TCG 1001 - Méthodologie de rédaction d'un mémoire - Département Management. [Support de cours]. Université Senghor.
3. Adamolekun, L. (2002). Public administration in Africa: Main issues and challenges. Westview Press.
4. Adamolekun, L. (2005). Public Administration in Africa: Main Issues and Selected Country Studies. UNECA.
5. Adamolekun, L. (2005). Reforming public administration in Africa: Issues and options. United Nations Economic Commission for Africa.
6. Agbodjan, E. D. (2025, 16-27 février). P 2325 - GMP 0905 - Conception, mise en œuvre et évaluation de politiques publiques. [Support de cours]. Université Senghor.
7. Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD). (2024). Rapport général ANSD 2023 : des résultats en dents de scie dans beaucoup de secteurs. Pressafrik.com. Consulté le 29 juin 2025, sur <https://www.pressafrik.com/>
8. Akanni, O. (2018). Digital Transformation in African Public Services: A Roadmap for Growth. Routledge.
9. Anetoh, S. (2024, décembre). Remittance and Disbursement Solutions. [Présentation]. Atelier PAPU-UPU, Arusha.
10. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
11. ARTP (Autorité de Régulation des Télécommunications et des Postes du Sénégal). (2023). Rapport annuel d'activités 2022. ARTP.
12. ARTP (Autorité de Régulation des Télécommunications et des Postes du Sénégal). (s.d.). Régulation postale. Consulté le 27 juin 2025, sur <https://artp.sn/la-regulation/regulation-postale>
13. Aubert, J.-E. (2025, 9-13 mars). P 2325 - TCG 0902 - Initiation à la prospective. [Support de cours]. Université Senghor.
14. Ba, M., & Sow, M. (2022). L'impact des réformes publiques sur les entreprises au Sénégal.

B

14. Ba, M., & Sow, M. (2022). L'impact des réformes publiques sur les entreprises au Sénégal.

15. Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). (2024). Rapport sur la Politique Monétaire dans l'UMOA - Décembre 2024. BCEAO. Consulté le 29 juin 2025, sur <https://www.bceao.int/fr/publications/rapport-annuel-de-la-bceao-2022>
16. Banque mondiale. (2021). The Global Findex Database 2021: Financial inclusion, digital payments, and resilience in the age of COVID-19. Banque mondiale. Consulté le 29 juin 2025, sur <https://globalfindex.worldbank.org/>
17. Barzelay, M. (1992). Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government. Free Press. Consulté le 29 juin 2025, sur https://www.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g187209-d21005380-Reviews-La_Source-Aix_en_Provence_Bouches_du_Rhone_Provence_Alpes_Cote_d_Azur.html
18. Benabdelhak, K. (2022). La digitalisation, levier de simplification des procédures au sein de l'administration publique marocaine. Revue Internationale du Chercheur, 3(4), [pages].
19. Biwolé, J.-R. (2015). Réformes administratives en Afrique : entre gestion publique et gouvernance. L'Harmattan.
20. Biwolé, V. (2015). La budgétisation par programme en Afrique subsaharienne: Entre balbutiements et résistances. L'Harmattan.
21. Bourgault, J. (2016). Le Nouveau Management Public en Afrique : Défis et Perspectives. Presses de l'Université Laval.
22. Boussard, V., Martin, E., & Vézinat, N. (2015). La permanence dans le changement ? Les usages renouvelés de la « modernisation » des entreprises publiques. Sociétés contemporaines, (97), 5-23.
23. Bureau Organisation et Méthodes (BOM). (2025). Canevas pour l'élaboration et la normalisation du Plan Stratégique de Développement (PSD) de la Direction des Postes MCTN. [Document interne non public].

C

24. Cherns, A. (1987). Principles of sociotechnical design. *Human Relations*, 40(3), 153–161.
25. Christensen, C. M. (1997). Le dilemme de l'innovateur : quand les nouvelles technologies entraînent la faillite de grandes entreprises. Harvard Business Review Press.
26. Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press.
27. Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). *Transcending New Public Management: The transformation of public sector reforms*. Ashgate.

28. Cissé, M. A. (2025). Plan de travail – Stage de recherche à la Direction des Postes. [Document interne non public]. Ministère de la Communication, des Télécommunications et du Numérique (MCTN), Direction des Postes.
29. Cissé, M. A. (2025). Étude 1 : Analyse de l'impact de la gouvernance dans la transformation des services postaux en Afrique : Cas de La Poste du Sénégal. [Document interne non public]. Direction des Postes, Ministère de la Communication, des Télécommunications et du Numérique (MCTN).
30. Cissé, M. A. (2025). Étude 2 : Transform'Action des services postaux au Sénégal. [Document interne non public]. Direction des Postes, Ministère de la Communication, des Télécommunications et du Numérique (MCTN).
31. Cissé, M. A. (2025). Étude 3 : Formulation d'une stratégie de modernisation des services postaux : cas du Sénégal. [Document interne non public]. Direction des Postes, Ministère de la Communication, des Télécommunications et du Numérique (MCTN).
32. Cissé, M. A. (2025). Étude 4 : Points d'attention pour l'alignement du PSD au canevas du BOM - focus sur l'Analyse Situationnelle. [Document interne non public]. Direction des Postes, Ministère de la Communication, des Télécommunications et du Numérique (MCTN).
33. Comité Sectoriel Poste du SNTPT. (2025, 27 juin). Déclaration du Comité Sectoriel Poste du SNTPT. [Document syndical non publié].
34. Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED). (2018). Rapport sur le commerce et le développement 2018 : Pouvoir, plateformes et l'illusion du libre-échange. Nations Unies. Consulté le 29 juin 2025, sur <https://unctad.org/tdr2022>
35. Cour des comptes du Sénégal. (2021). Rapport public sur la mise en œuvre de la budgétisation par programme. Cour des comptes du Sénégal.

D

36. Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2007). The New Public Service: Serving, Not Steering. M.E. Sharpe. Consulté le 29 juin 2025, sur https://www.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g187209-d21005380-Reviews-La_Source-Aix_en_Provence_Bouches_du_Rhone_Provence_Alpes_Cote_d_Azur.html
37. Dia, M. (1996). Afrique : Les fondements culturels d'un développement endogène. Banque mondiale.
38. Diallo, A. (2021). L'Impact du numérique sur les services postaux en Afrique de l'Ouest : Cas de la Poste sénégalaise. Revue Africaine de Management Public, 15(2), 45-62.

39. Diallo, M. (2018). La modernisation des services postaux au Sénégal : Enjeux et perspectives. [Mémoire de Master non publié, UCAD].
40. Diallo, T. (2024, 13-17 octobre). P 2325 - GMP 0902 - Économie et finances publiques. [Support de cours]. Université Senghor.
41. Direction générale de La Poste du Sénégal. (2022). Plan Stratégique 2022-2028 de La Poste du Sénégal. [Document interne non public].
42. Diop, M. D. (2025, 10 avril). Nouvelles formes d'organisations du Travail (NFOT) et Sécurité et Santé au Travail : enjeux et défis. [Communication]. Webinaire du Mois Africain de la Prévention.
43. Diouf, M. (1992). Le Sénégal sous Abdou Diouf. Karthala.
44. Dukelskiy, S. (2024, 12 décembre). Postransfer – Financial services through the postal channel. [Présentation]. UPU, Atelier PAPU-UPU, Arusha.
45. Dunleavy, P., & Margetts, H. (2010). Digital government, governance and public sector transformation: Rebooting the state. Palgrave Macmillan.
46. Dunleavy, P., & Margetts, H. (2010). La deuxième vague de gouvernance de l'ère numérique : un quasi-paradigme pour le gouvernement sur le Web. Philosophical Transactions of the Royal Society A, 368(1926), 3531-3545.

F

47. Faye, M. (2017). La transformation des entreprises publiques au Sénégal : Le cas des services postaux. [Mémoire de Master non publié, UCAD].
48. Fall, M. (2018). Régulation postale et modernisation des services publics au Sénégal. Revue Sénégalaise de Droit Administratif, 18, 75–92.
49. Fall, M. (2024). Monnaie Électronique AUPSRVE Revise FALL M CNO Saint Louis Juil 2024. Consulté le 29 juin 2025, sur <https://www.scribd.com/docs>
50. Filion, M. (2024, 6-10 octobre). P 2325 - TCM 0903 - Gestion des risques de projets. [Support de cours]. Université Senghor.
51. Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

G

52. Gning, N. N. (2025, 5-9 janvier). P2325 - TCM 0902 - Management interculturel. [Support de cours]. Université Senghor.
53. Gouvernement du Sénégal. (2021). Plan Sénégal Émergent (PSE) : Orientations Stratégiques 2021-2025. Présidence de la République du Sénégal.
54. Grindle, M. S. (2007). Good enough governance revisited. Development Policy Review, 25(5), 533–574.

55. Groupe de Travail sur la Chaîne Logistique. (2025). Questions relatives à la chaîne logistique soumises au 28e Congrès de l'UPU : Présentation du Nigeria. Union Panafricaine des Postes (UPAP).
56. Groupe de Travail sur la Régulation Postale. (2025). UPAP/CA/CPR/GTRR/04/2025 – Doc n°01 Rev 2 : Projet d'ordre du jour du groupe de travail sur la régulation postale. Union Panafricaine des Postes (UPAP).
57. Gueye, M. (2019). La Transformation digitale des services publics au Sénégal : Enjeux et perspectives. *Journal de l'Économie Numérique Africaine*, 7(1), 23-38.

H

58. Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
59. Hudon, P., & Mazouz, B. (2014). Systèmes nationaux de gouvernance publique : vers une nouvelle perspective néo-institutionnelle. *Revue française d'administration publique*, 150(2), 351–367.

I

60. IPOSTES. (2022). Rapport sur les données du secteur postal au Sénégal. [Document interne non public]. Direction des Postes, Ministère de la Communication, des Télécommunications et du Numérique (MCTN).
61. Isaac, H., Lefebvre, A., & Kalika, M. (2018). La transformation numérique : Enjeux stratégiques pour les entreprises. Dunod.

K

62. Kamau, P. (2024, 12 décembre). Digitalizing Payments and Postal Services. [Présentation]. PAPU-UPU Workshop on Digital Financial Services, Arusha.
63. Kassongo, D., & Sy, A. (2019). La gestion axée sur les résultats dans les réformes de l'État en Afrique francophone. *Revue internationale des sciences administratives*, 85(4), 745–764.
64. Kasse, M. (2021). La Poste du Sénégal à l'épreuve de la modernisation : défis et perspectives. [Mémoire de Master non publié, UCAD].
65. Kenya PostaPay. (2024). PostaPay Presentation. [Présentation]. PAPU Workshop.
66. Konaté, F. (2020). Modernisation de l'administration publique en Afrique subsaharienne : Entre impératifs de performance et réalités contextuelles. *Politique Africaine*, (158), 127-145.
67. Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.

68. Kouassi, E. K. (2018). Digitalisation des services postaux et inclusion financière en Afrique. *Revue Africaine de l'Économie et du Développement*, 6(1), 125-142.

L

69. La Poste du Sénégal. (2022). Difficultés financières de La Poste. Seneweb. Consulté le 29 juin 2025, sur <https://www.seneweb.com/>
70. Larbi, G. A. (1999). The new public management approach and crisis states. (UNRISD Discussion Paper No. 112). UNRISD.
71. Le Moigne, J.-L. (1990). La théorie du système général : Théorie de la modélisation. Presses Universitaires de France.
72. Loko, P. (2024, 20-24 octobre). P 2325 - GMP 0903 - Gestion des ressources humaines. [Support de cours]. Université Senghor.

M

73. Mapal Sambou, A. (2018). La digitalisation des services publics au Sénégal. [Mémoire de Master non publié, UCAD].
74. Mazouz Bachir et Jean Leclerc (2017). Gestion par résultats : conception et pratiques de gestion de la performance des organisations de l'Etat. Presses de l'Université Laval.
75. Mbaye, L. M. (2008). L'administration publique au Sénégal. L'Harmattan.
76. Ménard, C., & Thoenig, J.-C. (2009). Organisations et institutions. De Boeck Supérieur.
77. Ménard, C., & Thoenig, J.-C. (2012). L'organisation économique. La Découverte.
78. Mény, Y., & Thoenig, J.-C. (1992). Politiques publiques. Presses Universitaires de France.
79. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). Sage.
80. Ministère de la Communication, des Télécommunications et du Numérique (MCTN). (2016). Stratégie Sénégal Numérique 2016-2025. Ministère des Finances et du Budget. Consulté le 29 juin 2025, sur https://www.finances.gouv.sn/fileadmin/user_upload/documents/strategie_senegal_numerique_2016-2025.pdf
81. Ministère de la Communication, des Télécommunications et du Numérique (MCTN). (2019, 23 janvier). Stratégie nationale de développement du sous-secteur postal. Ministère de la Communication, des Télécommunications et du Numérique.
82. Ministère de la Communication, des Télécommunications et du Numérique (MCTN). (2020). Programme 1 : Secteur postal (dans le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses 2020-2022). Direction générale du Budget,

- Gouvernement du Sénégal. Consulté le 29 juin 2025, sur <https://selling-guide.fanniema.com/sel/b3-2-04/du-documentation-requirements>
83. Ministère de la Communication, des Télécommunications et du Numérique (MCTN). (2024). New Deal Technologique (Incluant l'axe Souveraineté Numérique). Présidence du Sénégal. Consulté le 29 juin 2025, sur <https://selling-guide.fanniema.com/sel/b3-2-04/du-documentation-requirements>
84. Ministère de la Communication, des Télécommunications et du Numérique (MCTN). (2024). New Deal Technologique 2034. [Document interne non public].
85. Ministère de la Communication, des Télécommunications et du Numérique (MCTN). (2024). Stratégie numérique 25-35. Digital Business Africa. Consulté le 29 juin 2025, sur <https://digitalbusiness.africa/senegal-une-nouvelle-strategie-numerique-25-35-lance-e/>
86. Ministère de la Communication, des Télécommunications et du Numérique (MCTN). (2025). Programme Digitalisation des Services Publics et Entreprenariat Numérique. African Development Bank. Consulté le 29 juin 2025, sur <https://selling-guide.fanniema.com/sel/b3-2-04/du-documentation-requirements>
87. Ministère de la Communication, des Télécommunications et du Numérique du Sénégal. (s.d.). Politiques et Stratégies. Consulté le 29 juin 2025, sur <https://numerique.gouv.sn>
88. Ministère des Transports du Sénégal. (2025). Programme national d'immatriculation des motos Jakarta. Ministère des Transports du Sénégal.
89. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
90. Mkandawire, T. (2001). Thinking about developmental states in Africa. *Cambridge Journal of Economics*, 25(3), 289–314.
91. Mumford, E. (2000). A socio-technical approach to systems design. *Requirements Engineering*, 5(2), 125–133.
92. Mungongo, E. (2024, 12 décembre). Enablers of Achieving Financial Inclusion via the Post. [Présentation]. Workshop PAPU/UPU sur les services financiers numériques, Arusha, Tanzanie.
- N
93. Ndiaye, F. (2018). Les Postes africaines face à la révolution numérique : Stratégies de diversification et d'inclusion financière. *Poste & Marchés*, 12(4), 101-115.

94. Ndiaye, M., & Touré, A. (2023). Poste et transformation digitale en Afrique de l'Ouest : enjeux, innovations et perspectives. *Revue Africaine des Services Publics*, 5(2), 89–112.
95. Nigeria. (2025, septembre). Problèmes connexes à la chaîne logistique à soumettre au 28ème Congrès de l'UPU de Dubaï et questions importantes à résoudre. [Présentation]. 28ème Congrès de l'UPU, Dubaï.

O

96. OCDE. (2017). Innovation dans le secteur public : Stratégies et outils pour les pays en développement. Éditions OCDE.
97. OCDE. (2020). Digital transformation in the postal sector: Innovation, regulation and business models. OCDE. <https://doi.org/10.1787/3f4fae02-en>
98. Olson, M. (1965). *The logic of collective action: Public goods and the theory of groups*. Harvard University Press.
99. Ondoua Biwolé, V. (2024, 17-21 novembre). P 2325 - GMP 0906 - Pratiques de gouvernance et de management public. [Support de cours]. Université Senghor.
100. Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Plume. Consulté le 29 juin 2025, sur https://www.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g187209-d21005380-Reviews-La_Source-Aix_en_Provence_Bouches_du_Rhone_Provence_Alpes_Cote_d_Azur.html
101. Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.

P

102. PAPU. (2024). Digital Financial Services Workshop – PAPU Presentations. [Compilation de présentations non publiée].
103. PAPU. (2024). Doni Doni Presentation. [Présentation].
104. PAPU. (2024, 11-12 décembre). Présentations de Ihab Zaghloul (x3) sur l'inclusion financière et la microfinance par la poste. [Présentations]. PAPU Workshop, Tanzanie.
105. PAPU. (2024). PAPU Presentation – Digital Financial Services Workshop. [Présentation].
106. Pasmore, W. A. (1988). *Designing effective organizations: The sociotechnical systems perspective*. Wiley-Interscience.
107. Peters, B. G., & Pierre, J. (2012). *The Politics of Bureaucracy: A Comparative Perspective* (6ème éd.). Routledge.

108. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). Public management reform: A comparative analysis. Oxford University Press.
109. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity. Oxford University Press. Consulté le 29 juin 2025, sur https://www.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g187209-d21005380-Reviews-La_Source-Aix_en_Provence_Bouches_du_Rhone_Provence_Alpes_Cote_d_Azur.html
110. Poste du Niger. (2024). Présentation institutionnelle – NIGER POSTE. [Présentation].
111. Poste du Sénégal. (2024). Présentation "Sénégal" – Atelier SFN. [Présentation].

R

112. Rama, M. (2015). Public Sector Reform in Africa: Challenges, Opportunities, and the Role of Digitalization. World Bank Publications.
113. Recommandations du stage MCTN. (2025). Rapport de stage interne à la Direction des Postes au MCTN. [Document interne non public].
114. République du Sénégal. (2024). Vision Sénégal 2050. Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération.
115. République du Sénégal, Ministère de l'Économie numérique. (2019, 23 janvier). Stratégie nationale de développement du sous-secteur postal. [Document stratégique national]. Ministère de l'Économie numérique.

S

116. Sagna, A. (2022). État de droit et transformation numérique au Sénégal : enjeux juridiques et institutionnels. Cahiers Africains de la Gouvernance Numérique, 2, 34–49.
117. Sénégal. (2001). Loi n° 2001-15 du 27 décembre 2001 portant Code des Télécommunications. Journal Officiel de la République du Sénégal.
118. Sénégal. (2006). Loi n° 2006-01 du 4 janvier 2006 portant Code des Postes. Journal Officiel de la République du Sénégal.
119. Sénégal. (2007). Décret n° 2007-507 du 25 avril 2007 relatif au service universel postal. Journal Officiel de la République du Sénégal.
120. Sénégal. (2008). Loi n° 2008-12 du 25 janvier 2008 sur la protection des données personnelles. Journal Officiel de la République du Sénégal.
121. Sénégal. (2016). Loi n° 2016-29 du 15 décembre 2016 relative aux transactions électroniques. Journal Officiel de la République du Sénégal.

122. Sénégal. (2022). Loi n° 2022-08 du 19 avril 2022 relative à la gouvernance des entreprises publiques. Journal Officiel de la République du Sénégal.
123. Sénégal. (2022). Loi n° 2022-13 du 19 avril 2022 portant réforme du secteur parapublic. Journal Officiel de la République du Sénégal.
124. Sénégal, Ministère de la Communication, des Télécommunications et de l'Économie Numérique, Direction des Postes. (2023, décembre). Mission d'élaboration du Plan Stratégique de Développement du Secteur Postal pour la période 2023-2027 : Rapport diagnostic du secteur postal 2023-2027. Ministère de la Communication, des Télécommunications et de l'Économie Numérique, Direction des Postes.
125. Société Nationale La Poste du Sénégal. (2024, juillet). Plan d'Action Prioritaire 2024-2027. [Rapport interne non public].
126. Sy, M. M. S. (2025, 12-16 janvier). P 2325 - GMP 0907 - E-gouvernance et modernisation des administrations africaines. [Support de cours]. Université Senghor.

T

127. Tchapga, F. (2024, 27-31 octobre). P 2325 - GMP 0904 - Partenariat public-privé. [Support de cours]. Université Senghor.
128. Therkildsen, O. (2001). Efficiency, accountability and implementation: Public sector reform in East and Southern Africa. (UNRISD Discussion Paper No. 112). UNRISD.
129. Toe, M. (2024, 24-28 novembre). P 2325 - TCM 0901 - Gestion financière. [Support de cours]. Université Senghor.
130. Trist, E., & Emery, F. (1973). Towards a social ecology: Contextual appreciations of the future in the present. Plenum.

U

131. UNECA. (2020). African governance report VII: Digital transformation for renewed institutions. Nations Unies.
132. Union Africaine. (2020). Rapport sur l'intégration africaine 2020. Union Africaine. Consulté le 29 juin 2025, sur <https://au.int/en/reports>
133. Union Africaine. (2021). Infrastructures numériques et inclusion en Afrique. Union Africaine.
134. Union Panafricaine des Postes (UPAP). (2022). Agenda Africain de Modernisation Postale 2021-2025. UPAP.

135. Union Panafricaine des Postes (UPAP). (2024). Rapport sur la digitalisation et les services financiers postaux en Afrique. UPAP. Arusha.
136. Union Panafricaine des Postes (UPAP). (2024, 14 mars). Point sur l'exécution du Plan d'action du Groupe de Travail sur la Digitalisation et l'Innovation (GDI) (UPAP/CET/GDI/01/2025 - Doc N°02).
137. Union Panafricaine des Postes (UPAP). (2024, 21 mars). Rapport de l'atelier de l'UPAP sur les services financiers numériques (UPAP/CET/GDI/01/2025 - Doc N° 05).
138. Union Panafricaine des Postes (UPAP). (2025). CET DIGWG 2025 - Doc N°05 : Rapport de l'atelier de l'UPAP sur les services financiers numériques. Arusha, 11-13 décembre 2024.
139. Union Panafricaine des Postes (UPAP). (2025). CET GCL 2025 - Doc N°05 : Rapport du Groupe d'Action sur la Sécurité de l'UPAP. Groupe Chaîne Logistique.
140. Union Panafricaine des Postes (UPAP). (2025). CET GDI 2025 - Doc N°02 : État de mise en œuvre du plan d'action du groupe de travail sur la digitalisation. Groupe de Travail GDI.
141. Union Panafricaine des Postes (UPAP). (2025). CET GDI 2025 - Doc N°03 : Rapport sur les actions menées en matière de digitalisation. Groupe de Travail Digitalisation.
142. Union Panafricaine des Postes (UPAP). (2025). CET GDI 2025 - Doc N°04 : Activités mises en œuvre dans le cadre de la coopération avec l'UPU et l'UA. Groupe de Travail sur la Digitalisation et l'Innovation.
143. Union Panafricaine des Postes (UPAP). (2025). UPAP-CA-CPR/GTRR-04-2025 - Doc N°01 à N°06. Groupe de Travail sur la Réglementation, mars-avril 2025.
144. Union Panafricaine des Postes (UPAP). (2025, 6 mai). Note du Secrétariat Général sur l'organisation de la 3ème Conférence des Régulateurs Postaux Africains (UPAP/CA/CPR/GTRR/04/2025- Doc N°5).
145. Union Panafricaine des Postes (UPAP). (2025, 6 mai). Projet d'ordre du jour - Groupe de Travail sur le Renforcement de la Régulation Postale (GTRR) (UPAP/CA/CPR/GTRR/04/2025- Doc N°01 Rev 2).
146. Union Panafricaine des Postes (UPAP). (2025, 21 mars). Projets mis en œuvre dans le cadre de la coopération avec l'UPU et CUA (UPAP/CET/GDI/01/2025 - Doc N°04).
147. Union Panafricaine des Postes (UPAP). (2025, 21 mars). Rapport d'état de mise en œuvre de la digitalisation postale en Afrique (UPAP/CET/GDI/01/2025 - Doc N°3).
148. Union Panafricaine des Postes (UPAP). (2025, 28 mars). Analyse du questionnaire sur la chaîne logistique (UPAP/CET/GCL/01/2025 - Doc N°02).

149. Union Panafricaine des Postes (UPAP). (2025, 28 mars). État d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action du groupe de travail sur la chaîne logistique (UPAP/CET/GCL/01/2025 - Doc N°03).
150. Union Panafricaine des Postes (UPAP). (2025, 28 mars). Rapport de la Task Force UPAP-AFRAA (UPAP/CET/GCL/01/2025 - Doc N°6).
151. Union Panafricaine des Postes (UPAP). (2025, 28 mars). Rapport du Groupe d'action pour la sécurité de l'UPAP (GASU) (UPAP/CET/GCL/01/2025 - Doc N°5).
152. Union Panafricaine des Postes (UPAP). (2025, 28 mars). Rapport sur le projet de préparation opérationnelle pour le commerce électronique (ORE 3) (UPAP/CET/GCL/01/2025 - Doc N°04).
153. UNCTAD. (2022). Digital economy report: Digitalization for development in Africa. Nations Unies. Consulté le 29 juin 2025, sur <https://www.un.org/fr/annualreport>
154. Union Postale Universelle (UPU). (2016). Indice intégré pour le développement postal (2IDP) - Résultats pour 2016. UPU. Consulté le 29 juin 2025, sur <https://selling-guide.fanniema.com/sel/b3-2-04/du-documentation-requirements>
155. Union Postale Universelle (UPU). (2019). Guide sur la réforme postale 2019. UPU.
156. Union Postale Universelle (UPU). (2019). Rapport sur le développement postal 2019. UPU. Consulté le 29 juin 2025, sur <https://selling-guide.fanniema.com/sel/b3-2-04/du-documentation-requirements>
157. Union Postale Universelle (UPU). (2021–2025). Stratégie postale d'Abidjan. UPU.
158. Union Postale Universelle (UPU). (2022). Rapport sur le développement postal 2022. Nations Unies. Consulté le 29 juin 2025, sur <https://selling-guide.fanniema.com/sel/b3-2-04/du-documentation-requirements>
159. Union Postale Universelle (UPU). (2022b). Statistique des services postaux 2022. UPU. Consulté le 29 juin 2025, sur <https://selling-guide.fanniema.com/sel/b3-2-04/du-documentation-requirements>
160. Union Postale Universelle (UPU). (2023). Rapport sur le Développement Postal Mondial 2022. UPU.
161. Union Postale Universelle (UPU). (s.d.). Stratégie Postale Mondiale. Consulté le 29 juin 2025, sur <https://www.upu.int/fr/union-postale-universelle/apropos-de-lupu/strategie-postale-mondiale>
162. Union Postale Universelle. (2025, 3 mars). Bulletin de contact - Base de données des spécialistes pour coopération technique - Invitation à proposer des candidats (Annexe 2 à la lettre 7151 (DCDEV.PEC)1103). [Document interne non public].

163. Union Postale Universelle. (2025, 3 mars). Description et énoncé des qualifications pour les consultants (Annexe 1 à la lettre 7151(DCDEV.PEC)1103). [Document interne non public].
164. Université Senghor d'Alexandrie. (2023). Guide Directeurs-trices de mémoire 2023. [Document interne].
165. Université Senghor d'Alexandrie. (2023). Modèle-mémoire MA. [Document interne].
166. Université Senghor d'Alexandrie. (2023). Note de cadrage - Stage, mémoire et soutenance - Promotion 2023-2025. [Document interne].

V

167. Vézinat, N. (2020). La résistance au changement dans les services publics. Revue française d'administration publique, 175(3), 775–800.

W

168. World Bank. (2020). Digital Economy Report 2020: Value Creation and Capture – Implications for Developing Countries. World Bank Publications.
169. World Bank. (2020). The Role of Postal Networks in Financial Inclusion: Lessons from Global Experience. World Bank.

Y

170. Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage.

Z

171. Zaghloul, I. (2024, 12 décembre). How Can Post Enable Microfinance?. [Présentation]. UPU, Atelier PAPU-UPU, Arusha.
172. Zaghloul, I. (2024, 11 décembre). Role of Post in Driving Financial Inclusion. [Présentation]. UPU, Atelier PAPU-UPU, Arusha.
173. ZimPost. (2024). PostInsurance Presentation. [Présentation]. PAPU Workshop.

Liste des illustrations

Figure 1 : schéma visuel des Services de La Postes du Sénégal (Adapté par l'auteur)	26
pays cibles)	33
Figure 2 : schéma visuel selon l'Intérêt et le Pouvoir (Adapté par l'auteur)	41
Figure 3 : schéma visuel selon le Pouvoir, la Légitimité et l'Urgence (Adapté par l'auteur)	42
Figure 4 : schéma visuel de l'arbre à problèmes (Adapté par l'auteur)	44
Figure 5 : schéma visuel de l'arbre à solutions (Adapté par l'auteur)	46
Figure 6 : schéma visuel de la Théorie du Changement (Adapté par l'auteur)	49
Figure 7 : schéma visuel de l'Architecture fonctionnelle du BPN (Adapté par l'auteur)	51

Liste des tableaux

Tableau 1 : Analyse PESTEL de la modernisation postale	22
Tableau 2 : Analyse SWOT de la modernisation postale	24
Tableau 3 : Taux de mise en oeuvre de la digitalisation postale en Afrique (10 pays cibles)	33
Tableau 4 : Scores de mise en oeuvre des projets pilotes numériques en Afrique (10 pays cibles)	35
Tableau 5 : L'analyse des parties prenantes par "Intérêt et Pouvoir"	40
Tableau 6 : L'analyse des parties prenantes par "Pouvoir, légitimité et urgence"	
41	
Tableau 7 : L'identification des causes profondes via un arbre à problèmes.	43
Tableau 8 : L'identification des axes d'intervention stratégiques via un arbre à solutions.	45
Tableau 9 : L'identification de la chaîne de causalité logique.	47
Tableau 10 : Typologie du Bureau de Poste Numérique selon le milieu	50
Tableau 11 : Composantes fonctionnelles du Bureau de Poste Numérique	51
Tableau 12 : Planning de déploiement des Bureaux de Poste Numériques	52
Tableau 13 : Structures stratégiques du projet de Bureau de Poste Numérique	
55	
Tableau 14 : L'identification des indicateurs du cadre de mesure de performance	56
Tableau 15 : L'identification des Modalités et fréquences de suivi-évaluation	
57	

Liste des annexes

Annexe 1 : Les Services centraux de La Poste du Sénégal

Annexe 2 : Les Services Déconcentrés de La Poste du Sénégal

Annexe 3 : États d'Avancement de la Production des États Financiers du Groupe La Poste

Annexe 4 : Grille d'Analyse des Évolutions et Tendances des Services de La Poste du Sénégal (2019-2023)

Annexe 5 : Analyse Comparative et Évaluation des Scénarios

Annexe 6 : Matrice d'Analyse des Parties Prenantes (PP) selon l'Intérêt et le Pouvoir d'Influence (Détails)

Annexe 7 : Stratégie d'Engagement des Parties Prenantes

Annexe 8 : Classification des Parties Prenantes du Secteur Postal selon le Modèle de Mitchell et al. (1997)

Annexe 9 : Cadre Logique de la Stratégie de Modernisation de La Poste du Sénégal

Annexe 10 : Cadre de Mesure de Performance (CMP) de la Stratégie de Modernisation Postale (2026-2030)

Annexe 11 : Matrice d'Évaluation de la Stratégie de Modernisation Postale du Sénégal

Annexe 12 : Canevas du Bureau Organisation et Méthodes (BOM) du Sénégal pour l'élaboration des Plans Stratégiques de développement (PSD) dans l'administration publique

ANNEXES

Annexe 1 : Les Services centraux de La Poste du Sénégal

Catégorie	Direction	Rôle et Importance
1. Directions stratégiques et de gouvernance	Direction de l'Inspection et de l'Audit (DIA)	Contrôle interne, conformité, lutte contre les fraudes.
	Direction de la Stratégie et de la Prospective (DSP)	Développement et anticipation des évolutions du secteur.
	Direction des Affaires Juridiques (DAJ)	Gestion des risques juridiques et réglementaires, rédaction des contrats.
2. Directions financières et de gestion	Direction des Finances et de la Comptabilité (DFC)	Gestion budgétaire et financière, tenue des comptes.
	Direction du Contrôle de Gestion (DCG)	Optimisation des coûts et suivi de la performance financière.
3. Directions opérationnelles clés	Direction du Courrier et de la Logistique (DCL)	Gestion des flux logistiques et distribution des services postaux.
	Direction des Transferts et de la Monétique (DTM)	Services financiers, paiements électroniques, inclusion bancaire.
	Direction du Réseau et des Opérations (DRO)	Gestion des bureaux de poste, suivi des opérations terrain.
4. Directions supports et ressources	Direction des Ressources Humaines (DRH)	Gestion du personnel, formation, développement des compétences.
	Direction des Moyens Généraux (DMG)	Logistique interne, maintenance des infrastructures et équipements.
	Direction des Systèmes d'Informations (DSI)	Transformation digitale, cybersécurité, gestion des plateformes numériques.
5. Directions de Développement	Direction du Marketing et de la Communication (DMC)	Stratégie de communication, image de marque, marketing des produits postaux et financiers.

Source : décision n° 00019 du 06 septembre 2024 portant réorganisation des services de la Direction générale de la Société nationale La Poste (Adapté par l'auteur)

Annexe 2 : Les Services Déconcentrés de La Poste du Sénégal

Catégorie	Service	Rôle et Importance
1. Services territoriaux de gestion postale	Directions Régionales des Postes (DRP)	Supervision des activités postales à l'échelle régionale.
	Bureaux de Poste (BP)	Points de service pour le public (courrier, transferts, paiements).
2. Services de traitement et distribution	Le Centre de Tri (CT)	Hub de tri des courriers et colis au niveau national et international.
	Le Centre de Dakar Messagerie (CDM)	Gestion et distribution des courriers et colis à Dakar et dans les régions.
	Le Centre Autonome de Distribution (CAD)	Plateforme de logistique avancée pour la distribution postale personnalisée.
3. Services de supervision et contrôle	Le Centre de Contrôle des Opérations Postales (COP)	Supervision comptable et suivi des performances opérationnelles du réseau postal.
	Le Bureau de Dakar Caveau (BDC)	Centralisation et gestion des produits postaux.
4. Services spécialisés et formation	L'École Nationale des Postes (ENP)	Formation des employés et futurs agents postaux.
	Le Service Médical (SM)	Prise en charge sanitaire des employés de La Poste.
	Le Service Social (SS)	Prise en charge sociale des employés de La Poste.

Source : décision n° 00019 du 06 septembre 2024 portant réorganisation des services de la Direction générale de la Société nationale La Poste (Adapté par l'auteur)

Annexe 3 : États d'Avancement de la Production des États Financiers du Groupe La Poste

Exercice	LA POSTE	EMS SÉNÉGAL	POSTEFINANCES SA
2019	États financiers disponibles, réalisés, réunion tenue	États financiers disponibles, réalisés, réunion tenue	États financiers disponibles, réalisés, réunion tenue
2020	États financiers disponibles, réalisés, réunion non tenue	États financiers disponibles, réalisés, réunion tenue	États financiers disponibles, réalisés, réunion non tenue
2021	États financiers disponibles, réalisés, réunion non tenue	États financiers disponibles, réalisés, réunion tenue	États financiers disponibles, réalisés, réunion non tenue
2022	États financiers provisoires disponibles, mission CAC en cours	États financiers disponibles, réunion non tenue	États financiers provisoires envoyés aux CAC, mission non démarrée
2023	États financiers non encore disponibles, mission CAC non réalisée	États financiers disponibles, réunion non tenue	États financiers provisoires non disponibles, mission CAC non réalisée

Source : Plan d'Actions Prioritaires La Poste 2024 - 2027 (2024) (Adapté par l'auteur)

Annexe 4 : Grille d'Analyse des Évolutions et Tendances des Services de La Poste du Sénégal (2019-2023)

Secteur	Tendance observée	Facteurs explicatifs directs	Données chiffrées et écarts (2019-2023)
Transferts d'argent	Chute quasi-totale du volume des transactions	Concurrence agressive des fintechs et opérateurs de mobile money	De 167,86 Mds FCFA (2019) à 0,28 Md FCFA (2023), soit -99% (PAP-POSTE 24-27, p. XX)
Paiements de masse	Stagnation des transactions, légère hausse des commissions	Faible gain financier malgré un volume d'opérations stable	De 1 217 235 transactions (2019) à 1 251 308 (2023), soit +6% (PAP-POSTE 24-27, p. XX)
Produits classiques	Déclin significatif de l'affranchissement et des revenus postaux	Dématérialisation croissante des services administratifs et communications	De 953,9 M FCFA (2019) à 613,9 M FCFA (2023), soit -36% (PAP-POSTE 24-27, p. XX)
Colis et nouveaux produits	Forte croissance du volume des colis, mais inertie sur les nouveaux services	Essor du e-commerce, mais adoption limitée de l'offre diversifiée (Jotnaci)	De 462 235 colis (2019) à 873 186 colis (2023), soit +89% (PAP-POSTE 24-27, p. XX)
EMS Sénégal	Contraction du chiffre d'affaires global	Diminution du courrier hybride, malgré une amélioration ponctuelle en fret	De 1 106,6 M FCFA (2019) à 645,5 M FCFA (2023), soit -42% (PAP-POSTE 24-27, p. XX)

Source : Plan d'Actions Prioritaires La Poste 2024 - 2027 (2024) (Adapté par l'auteur)

Annexe 5 : Analyse Comparative et Évaluation des Scénarios

Critère d'évaluation	Scénario 1 : Statu quo (Amélioration progressive)	Scénario 2 : Transformation SFN	Scénario 3 : <i>Multiservices Intégré (BPN)</i>	Scénario 4 : Privatisation /Filialisation
Faisabilité (financière/ technique)	Élevée (faibles coûts)	Moyenne (investissements significatifs)	<i>Faible à moyenne (investissements massifs)</i>	Moyenne (dépend du contexte politique/social)
Potentiel de croissance	Très faible (déclin structurel)	Élevé (marché en forte croissance)	<i>Très élevé (nouveaux marchés vastes)</i>	Variable (dépend des investisseurs /stratégie)
Impact sur l'inclusion	Faible (services limités)	Élevé (accès aux services financiers)	<i>Très élevé (accès étendu aux services)</i>	Faible (si services rentables priorisés)
Durabilité	Très faible (non viable à long terme)	Moyenne à élevée (si bien géré)	<i>Très élevée (diversification des revenus)</i>	Moyenne (si socialement acceptable)
Risques	Très élevé (perte de pertinence, faillite)	Élevé (concurrence intense, échec tech)	<i>Élevé (coût, complexité, résistance)</i>	Très élevé (social, politique, monopole privé)
Alignement Vision Sénégal	Très faible (contradictoire)	Moyen (sur l'inclusion financière)	<i>Très élevé (hub numérique, e-gouvernement)</i>	Faible (si perte de mission publique)
Acceptabilité sociale	Forte (pas de changement)	Moyenne (dépend des tarifs)	<i>Moyenne à forte (bénéfices visibles)</i>	Faible (crainches sur l'emploi/service)
Concurrence	Subie (marginalisation)	Active (nécessite d'être agile)	<i>Leader potentiel (création de valeur)</i>	Adaptée (si compétitive)

Source : Moustapha Abibou CISSÉ, GMP 2025 (Adapté par l'auteur)

Annexe 6 : Matrice d'Analyse des Parties Prenantes (PP) selon l'Intérêt et le Pouvoir d'influence (Détails)

Catégorie des parties prenantes secondaires (PPs)	Catégorie des parties prenantes primaires (PPp)
Acteurs à surveiller (Faible Intérêt – Fort Pouvoir)	Partenaires stratégiques clés (Fort Intérêt – Fort Pouvoir)
Ministères hors tutelle (Économie, Transport, Intérieur) : Peuvent influencer le financement et la réglementation.	Gouvernement et Ministère des Télécommunications, Finances : Définition du cadre réglementaire et accompagnement politique.
Partenaires technologiques internationaux (UPU, Amazon, Alibaba, DHL) : Peu impliqués directement mais essentiels à la modernisation numérique et logistique.	Autorité de Régulation des Télécommunications et des Postes (ARTP) : Supervision et adaptation des régulations postales et numériques.
Acteurs à informer (Faible Intérêt – Faible Pouvoir)	Banques et Fintechs (POSTEFINANCES, BCEAO, Wave, Orange Money, banques locales) : Partenariat pour digitaliser les paiements et renforcer l'inclusion financière.
Médias nationaux et influenceurs : Communication et sensibilisation sur les nouvelles offres digitales.	Grandes plateformes e-commerce et logistique (Jumia, Glovo, Rapidos, GIE Tiak-Tiak, La Poste France, UPS, DHL) : Intégration de La Poste dans l'écosystème numérique et logistique par l'interopérabilité et le partage d'infrastructures dites essentielles.
Entreprises locales : Peuvent bénéficier des nouveaux services logistiques et financiers.	Syndicats et employés de La Poste : Réformes RH et digitalisation, pouvant générer des résistances ou un appui stratégique. Conduite du changement.
Bénéficiaires du projet (Fort Intérêt – Faible Pouvoir)	
Employés de La Poste : Leur adhésion est essentielle pour le succès de la transformation.	
Startups et PME locales : Nouveaux services logistiques et fintechs pour les aider à se développer.	
Consommateurs réguliers : Usagers quotidiens des services postaux et financiers.	

Source : Moustapha Abibou CISSÉ, GMP 2025 (Adapté par l'auteur)

Annexe 7 : Stratégie d'Engagement des Parties Prenantes

Parties prenantes	Type d'Engagement	Objectif Stratégique
Parties Prenantes Primaires (PPp)		
Gouvernement et ARTP	Dialogue institutionnel et cadrage réglementaire	Assurer une législation adaptée à la modernisation postale
Banques et Fintechs	Partenariats stratégiques	Digitaliser les paiements et renforcer l'inclusion financière
Grandes plateformes e-commerce	Collaboration commerciale	Intégrer le service postal dans la chaîne logistique numérique
Employés et syndicats	Ateliers de formation et dialogue social	Favoriser l'adhésion des employés à la transformation digitale
Startups et PME locales	Incubation et accompagnement	Développer l'écosystème fintech et logistique autour du service postal
Consommateurs réguliers	Enquêtes et retours d'expérience	Adapter les services postaux et financiers aux besoins des usagers
Parties Prenantes Secondaires (PPs)		
Ministères hors tutelle (Économie, Transport, Intérieur)	Mobilisation des ressources et régulation du marché	Impliquer directement au financement et à la réglementation du secteur
Partenaires technologiques internationaux (UPU, Amazon, Alibaba, DHL)	Coopération postale internationale	Impliquer directement à la modernisation numérique et logistique par un transfert de technologies et de bons procédés
Médias et influenceurs	Campagnes de communication	Sensibiliser le public aux nouveaux services et améliorer l'image de marque
Entreprises locales	Actions de partenariat stratégiques (B to B)	Proposer des services logistiques et financiers innovants

Source : Moustapha Abibou CISSÉ, GMP 2025 (Adapté par l'auteur)

Annexe 8 : Classification des Parties Prenantes du Secteur Postal selon le Modèle de Mitchell et al. (1997)

Type de partie prenante	Définition selon Mitchell et al. (1997)	Exemples pour La Poste du Sénégal
1. Parties prenantes définitives	Parties les plus influentes et prioritaires.	- Gouvernement et ministère des Télécommunications ; - Ministère des Finances et du budget ; - Autorité de Régulation des Télécommunications et des Postes (ARTP) ; - Syndicats des employés de La Poste
2. Parties prenantes dominantes	Fort pouvoir et légitimité, mais sans urgence immédiate.	- Banques, Microfinances et Fintechs (BCEAO, Wave, Orange Money, MECAP, etc.) ; - Partenaires logistiques et e-commerce (Jumia, Glovo, Rapidos, UPS, DHL, etc.)
3. Parties prenantes dépendantes	Impactées directement par les décisions, mais avec peu de pouvoir.	- Employés de La Poste ; - Consommateurs et usagers réguliers des services postaux ; - PME et startups locales utilisant les services postaux
4. Parties prenantes dangereuses	Influence importante et besoin d'action rapide, mais sans légitimité institutionnelle.	- Concurrence informelle (livreurs indépendants, "Tiak-Tiak", GP) ; - Opérateurs logistiques non régulés
5. Parties prenantes discrétionnaires	Reconnaissance sociale et institutionnelle mais sans pouvoir d'influence directe.	- Société civile et associations de consommateurs ; - ONG engagées dans l'inclusion financière et le développement numérique
6. Parties prenantes dormantes	Détiennent un certain pouvoir mais sont peu impliquées dans le processus décisionnel.	- Ministères hors tutelle (Économie, Intérieur, Transport, etc.) ; - Investisseurs et institutions internationales (Banque Mondiale, UPU, UEMOA, etc.)
7. Parties prenantes marginales	Groupes affectés ponctuellement par les décisions de La Poste.	- Médias et influenceurs ; - Grand public (usagers occasionnels)

Source : Moustapha Abibou CISSÉ, GMP 2025 (Adapté par l'auteur)

Annexe 9 : Cadre Logique de la Stratégie de Modernisation de La Poste du Sénégal

Hiérarchie des Objectifs	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Sources de Vérification (SOV)	Hypothèses (Facteurs Externes et Risques)
Objectif Global / Impact	<ul style="list-style-type: none"> - Contribution de La Poste au PIB numérique national (en %). - Indice d'inclusion financière et numérique du Sénégal (score et classement). - Évolution du classement du Sénégal sur les indices de développement postal (UPU). - Taux de croissance des revenus propres de La Poste. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports de la Banque Mondiale, de l'ANSSN. - Rapports de l'UPU. - Statistiques nationales (ANSD). - États financiers audités de La Poste. - Études d'impact socio-économique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilité politique et macroéconomique du Sénégal. - Soutien et engagement durable des autorités politiques. - Évolution favorable du marché des télécommunications et des services numériques. - Absence de chocs exogènes majeurs (catastrophes naturelles, pandémies).
Objectifs Spécifiques / Résultats			
OS 1. Digitaliser 90 % des services postaux d'ici 2030 et diversifier l'offre.	<ul style="list-style-type: none"> - Pourcentage de services postaux traditionnels digitalisés. - Nombre de nouveaux services numériques développés et opérationnels. - Taux d'adoption et d'utilisation des plateformes numériques par les usagers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports internes La Poste (performance SI, suivi des services). - Enquêtes de satisfaction client. - Données d'usage des plateformes numériques (analytics). 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceptation et familiarité de la population avec les outils numériques. - Connectivité internet de qualité et abordable sur l'ensemble du territoire. - Réglementation favorable à l'innovation.
OS 2. Réduire de 50 % les délais moyens de livraison du courrier et des colis d'ici 2030.	<ul style="list-style-type: none"> - Délai moyen de livraison du courrier et des colis (national/international en jours/heures). - Taux de colis livrés dans les délais prévus (%). - Nombre de réclamations liées aux délais de livraison (%). 	<ul style="list-style-type: none"> - Systèmes de suivi logistique (GPS, codes-barres). - Registres des livraisons. - Enquêtes clients. - Rapports des centres d'appels. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration continue et entretien des infrastructures routières et de transport. - Stabilité des prix du carburant et des coûts logistiques. - Coopération fluide avec les services douaniers et les partenaires de transport.
OS 3.	- Nombre de comptes numériques (wallets) ou bancaires postaux actifs.	- Données internes POSTEFINANCES (bases de données clients,	- Cadre réglementaire et fiscal stable et incitatif pour les services financiers

<p>Accroître l'inclusion financière par La Poste (taux de bancarisation via PosteFinances à 60% d'ici 2030).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Volume et valeur des transactions financières numériques via PosteFinances. - Taux de pénétration des services de paiement mobile (PostePay). 	<ul style="list-style-type: none"> transactions). - Rapports de la BCEAO (Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest). - Enquêtes nationales sur l'inclusion financière (ANSD, Banque Mondiale). 	<ul style="list-style-type: none"> numériques. - Confiance des populations dans les systèmes financiers numériques et postaux. - Sécurité robuste des transactions et protection des données.
<p>OS 4. Atteindre une couverture de 100% des communes par un Bureau de Poste Numérique (BPN) d'ici 2028.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de BPN fonctionnels déployés par région/département/commune. - Pourcentage des communes couvertes par un BPN. - Diversité et qualité des services offerts par les BPN (par typologie). 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports de déploiement et d'inventaire de La Poste. - Cartographie géographique des BPN. - Audits de qualité de service des BPN. - Enquêtes auprès des utilisateurs des BPN. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité des infrastructures (locaux, énergie) dans les zones cibles. - Fiabilité de la connectivité internet, y compris en zones rurales. - Résolution rapide des contraintes administratives locales.
Produits / Extrants (Outputs)			
<p>P 1. Un cadre institutionnel et réglementaire moderne et adapté.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de textes législatifs/réglementaires (loi postale, décrets) révisés et promulgués. - Nombre de PPP signés et opérationnels. - Budget de l'ARTP alloué et taux d'exécution pour le renforcement de la régulation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Journaux officiels. - Rapports d'activité de l'ARTP. - Accords de partenariat signés. - Rapports budgétaires. 	<ul style="list-style-type: none"> - Volonté politique constante et consensus interministériel. - Intérêt du secteur privé à s'engager dans des PPP. - Capacité de l'ARTP à appliquer la réglementation.
<p>P 2. Infrastructures technologiques et physiques modernes déployées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de BPN opérationnels. - Taux d'intégration des systèmes d'information (SI) existants et nouveaux (%). - Volume d'équipements technologiques acquis et déployés (serveurs, bornes, véhicules). 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports de déploiement des BPN. - Audits SI et inventaires d'équipements. - Budgets d'investissement et rapports d'exécution. 	<ul style="list-style-type: none"> - Technologies disponibles et abordables. - Stabilité du réseau électrique national. - Maîtrise des risques cybernétiques.

P 3. Capital humain développé et adapté aux nouveaux métiers.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'agents formés par domaine de compétence (%). - Taux de certification des compétences acquises par les agents. - Nombre de recrutements spécialisés (IT, gestion de projet, marketing numérique). 	<ul style="list-style-type: none"> - Registres de formation et évaluations post-formation. - Rapports RH (données sur les effectifs, profils). - Budgets de formation et rapports d'exécution. 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivation et engagement des agents dans les programmes de formation. - Disponibilité de formateurs qualifiés et de curricula adaptés. - Capacité à attirer et retenir les talents numériques.
P 4. Services numériques innovants et diversifiés mis à disposition.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de services numériques (applications mobiles, plateformes web) développés et lancés. - Nombre de fonctionnalités supplémentaires développées par service. - Taux de disponibilité des nouveaux services (%). 	<ul style="list-style-type: none"> - Catalogues de services et fiches techniques. - Rapports de test et de déploiement des plateformes. - Statistiques de disponibilité des services (monitoring SI). 	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse favorable du marché et des usagers aux nouveaux services. - Adéquation continue des services aux besoins évolutifs des clients. - Concurrence loyale sur le marché.
P 5. Une structure de gouvernance efficace et opérationnelle.	<ul style="list-style-type: none"> - Fréquence des réunions du CNP-MP et des Comités Techniques Sectoriels. - Nombre de décisions stratégiques prises et mises en œuvre. - Taux d'exécution budgétaire des projets stratégiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procès-verbaux des réunions (CNP-MP, Comités). - Rapports d'activité des instances de gouvernance. - Rapports budgétaires de l'UGP/USE. 	<ul style="list-style-type: none"> - Collaboration interministérielle effective et pérenne. - Leadership fort et visionnaire au sein de La Poste. - Stabilité des équipes clés de la gouvernance.
Activités (Activities)			
A 1. Réformer le cadre institutionnel et réglementaire.	<ul style="list-style-type: none"> - Achèvement des études d'impact et des consultations. - État d'avancement de la rédaction des textes législatifs et réglementaires. - Nombre d'ateliers de concertation inter-acteurs organisés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'études. - Procès-verbaux de consultations. - Calendrier législatif. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité de l'expertise juridique et institutionnelle. - Consensus politique sur les réformes proposées.
A 2.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'appels d'offres lancés et contrats signés. - Montant des acquisitions d'équipements technologiques et logistiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dossiers d'appels d'offres et contrats. - Factures et rapports de réception. 	<ul style="list-style-type: none"> - Déblocage des financements en temps opportun.

Investir dans les infrastructures et la technologie.	- Avancement des travaux de construction/rénovation des BPN.	- Rapports d'avancement des chantiers.	- Fournisseurs fiables et compétitifs. - Rapidité des procédures d'acquisition.
A 3. Développer les capacités humaines.	- Conception des modules de formation et des curricula. - Déploiement des formations (nombre de sessions, participants). - Suivi des actions de reconversion professionnelle.	- Rapports de conception pédagogique. - Registres de présence aux formations. - Évaluations des formateurs et des apprenants.	- Motivation et engagement des agents dans les programmes de formation. - Accès à des infrastructures de formation adéquates. - Pertinence des programmes de formation.
A 4. Diversifier et développer les services.	- Nombre d'études de marché et d'analyses de besoins utilisateurs réalisées. - Développement de prototypes et phases pilotes de nouveaux services lancées. - Nombre de campagnes de promotion et de commercialisation des services.	- Rapports d'études de marché. - Rapports de tests pilotes et retours utilisateurs. - Budgets marketing et rapports de campagnes.	- Réactivité aux évolutions des besoins du marché. - Capacité d'innovation et d'adaptation technologique. - Ressources marketing et commerciales suffisantes.
A 5. Mettre en place et animer la structure de gouvernance.	- Fréquence des réunions de planification et de coordination. - Élaboration des manuels de procédures de la gouvernance. - État d'avancement des recrutements des équipes de l'UGP/USE.	- Procès-verbaux des réunions. - Documents de procédures validés. - Rapports de recrutement.	- Disponibilité des profils qualifiés pour l'UGP/USE. - Facilitation des collaborations inter-entités.
A 6. Mener des actions de communication et de mobilisation.	- Nombre de campagnes de sensibilisation (internes/externes) lancées. - Nombre d'ateliers de dialogue social organisés avec les syndicats. - Utilisation des canaux de communication (média, réseaux sociaux).	- Rapports de campagnes de communication. - Procès-verbaux des ateliers de dialogue social. - Statistiques d'engagement sur les plateformes.	- Réceptivité des médias et des parties prenantes. - Climat social favorable au dialogue. - Budgets de communication suffisants.

(Source : Adapté du modèle du Cadre Logique de l'Université Senghor)

Annexe 10 : Cadre de Mesure de Performance (CMP) de la Stratégie de Modernisation Postale (2026-2030)

Axe Stratégique / Niveau d'Objectif					
Indicateur Clé de Performance (KPI)	Ligne de Base (2025) / Valeur Actuelle (si disponible)	Cible (2030)	Source de Vérification	Fréquence de Mesure	Responsable(s) du Suivi
Impact					
Contribution de La Poste au PIB numérique national (en %)	Estimation à 0.5% (à confirmer par étude initiale)	2%	Rapports nationaux (ANSD, Ministère de l'Économie Numérique), études d'impact socio-économique	Annuelle	CNP-MP, UGP/USE
Indice d'inclusion financière et numérique du Sénégal via services postaux (score spécifique ou % de la population touchée)	Faible (à définir précisément par enquête initiale, ex: 10% des populations rurales)	Augmentation de 30% du score national / 60% de la population rurale ayant accès à des services financiers postaux	Enquêtes nationales sur l'inclusion financière (ANSD, BCEAO), données internes PosteFinances	Bi-Annuelle	UGP/USE, PosteFinances
Évolution du classement du Sénégal sur l'indice intégré de développement postal (2IPD) de l'UPU	Actuellement Bas / Moyen (à préciser, ex: rang X sur Y pays)	Amélioration de 20 places / Atteinte du niveau "Moyen-Haut"	Rapports annuels de l'UPU	Annuelle	UGP/USE
Résultats (Outcomes)					
Pourcentage de services postaux traditionnels digitalisés (en ligne, via BPN)	15%	90%	Rapports internes La Poste (performance SI, suivi des services digitalisés), audits de services	Semestrielle	UGP/USE, Directions Opérationnelles

Taux d'adoption et d'utilisation des plateformes numériques de La Poste (nombre d'utilisateurs actifs mensuels)	Faible (à définir, ex: 100 000 utilisateurs actifs)	5 millions d'utilisateurs actifs mensuels	Données d'usage des plateformes numériques (analytics), rapports PosteFinances	Mensuelle	UGP/USE, Direction Commerciale
Délai moyen de livraison du courrier national (en jours ouvrés)	7 jours	3 jours	Systèmes de suivi logistique, registres des livraisons, enquêtes clients	Trimestrielle	Direction Logistique, UGP/USE
Nombre de comptes financiers numériques (wallets/comptes bancaires postaux) actifs via PosteFinances	500 000	3 millions	Bases de données clients PosteFinances	Mensuelle	PosteFinances, UGP/USE
Pourcentage des communes couvertes par un Bureau de Poste Numérique (BPN)	Environ 15% (basé sur les bureaux existants et potentiellement convertibles, à affiner)	100% (soit 557 communes d'ici 2028)	Rapports de déploiement des BPN, cartographie géographique des BPN	Trimestrielle	UGP/USE, Direction du Réseau
Extrants (Outputs)					
Nombre de Bureaux de Poste Numériques (BPN) déployés et pleinement opérationnels	0 (modèle BPN tel que défini)	557 BPN (soit 100% de couverture des communes d'ici 2028)	Rapports de déploiement, audits de conformité des BPN	Trimestrielle	UGP/USE, Direction du Réseau
Nombre d'agents de La Poste formés ou reconvertis aux nouvelles compétences numériques (ex: gestion BPN, cybersécurité, fintech)	100 agents (sur des formations ponctuelles)	1 500 agents (soit environ 75% du personnel opérationnel)	Registres de formation, évaluations post-formation, certifications	Semestrielle	Direction RH, UGP/USE

Nombre de Partenariats Public-Privé (PPP) signés et opérationnels dans les domaines clés (e-gouvernement, fintech, e-commerce)	0 (PPP structurés selon le nouveau cadre)	10 PPP majeurs	Accords de partenariat signés, rapports d'activité des PPP	Annuelle	UGP/USE, Direction Générale
Loi postale révisée et promulguée, et décrets d'application	En cours de révision	1 loi et au moins 3 décrets	Journal Officiel, Bulletins Officiels	Annuelle	Ministère de Tutelle, DG La Poste
Activités (Activities)					
Taux d'exécution budgétaire des projets de la Stratégie de modernisation	N/A (plan pluriannuel en conception)	> 90% pour chaque année	Rapports financiers de l'UGP/USE, audits financiers	Trimestrielle	UGP/USE, Direction Financière
Fréquence et régularité des réunions du Comité National de Pilotage (CNP-MP) et des Comités Techniques Sectoriels (CTS)	CNP-MP : non établi formellement ; CTS : rares ou informels	CNP-MP : au moins 2 réunions/an ; CTS : au moins 1 réunion/trimestre	Procès-verbaux des réunions, rapports d'activité des instances	Trimestrielle	CNP-MP, UGP/USE
Taux d'avancement des développements et intégrations des systèmes d'information des BPN et services numériques (en %)	Non applicable (en conception)	100% de l'intégration et des fonctionnalités clés développées	Rapports d'avancement IT, tests fonctionnels	Mensuelle	Direction IT, UGP/USE
Nombre de campagnes de communication et de sensibilisation (internes et externes) sur la modernisation et les nouveaux services	Faible ou ponctuel	5 campagnes majeures par an (dont 2 nationales)	Rapports de campagnes de communication, statistiques de couverture médiatique	Trimestrielle	Direction Communication

Source : Moustapha Abibou CISSÉ, GMP 2025 (Adapté du modèle de Cadre Logique et les principes de mesure de performance)

Annexe 11 : Matrice d'Évaluation de la Stratégie de Modernisation Postale du Sénégal

Critère d'Évaluation	Questions Évaluatives Clés	Indicateurs Clés pour l'Évaluation	Sources de Vérification	Méthodes d'Analyse	Périoricité d'Évaluation
1. Pertinence	- La Stratégie de modernisation répond-elle aux besoins et problèmes prioritaires de La Poste et des citoyens sénégalais, tels qu'identifiés dans le diagnostic ?	- Adéquation des objectifs de la stratégie aux besoins exprimés par les parties prenantes (usagers, entreprises, État, personnel). - Alignement avec les documents de référence nationaux (ANT, Vision Sénégal 2050, New Deal Technologique 2034). - Adéquation du modèle BPN aux spécificités des zones urbaines, semi-urbaines et rurales.	- Rapports de diagnostic (Chapitre 3), rapports d'enquêtes de besoins. - Documents de politiques publiques nationales. - PV des ateliers de consultation des parties prenantes. - Entretiens avec les acteurs clés.	- Analyse documentaire comparative (alignement stratégique). - Enquêtes qualitatives (entretiens, focus groups) auprès des usagers et parties prenantes. - Cartographie des besoins versus offre.	Au démarrage et Évaluation à mi-parcours (Année 3)
2. Cohérence	- Les objectifs de la Stratégie de modernisation sont-ils logiquement liés entre eux et avec les actions prévues ? - La Stratégie est-elle cohérente avec d'autres politiques publiques nationales et sectorielles (ex: numérique, inclusion financière) ?	- Cohérence interne du Cadre Logique (chaîne de causalité intrants-impacts). - Existence de synergies et complémentarités avec les stratégies nationales et sectorielles. - Absence de duplications ou contradictions avec d'autres initiatives.	- Cadre Logique de la stratégie. - Stratégies nationales (PSE, Stratégie Nationale de Développement du Numérique, Stratégie Nationale d'Inclusion Financière). - Accords de partenariat inter-institutionnels.	- Analyse de la logique d'intervention (Cadre Logique). - Revue documentaire des politiques publiques existantes. - Entretiens avec les représentants des ministères et agences concernés.	Année 2 et Évaluation finale
	- La Stratégie a-t-elle permis d'atteindre les objectifs fixés (notamment les objectifs SMART du	- Taux de réalisation des objectifs spécifiques (Cf. KPIs de Résultat et Existant du CMP).	- Rapports de suivi de l'UGP/USE (mensuels, trimestriels).	- Comparaison des réalisations aux cibles (analyse quantitative).	Suivi en continu et Évaluation à

3. Efficacité	<p>Cadre Logique) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les extrants et les résultats prévus ont-ils été produits comme attendu, qualitativement et quantitativement ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Atteinte des cibles quantitatives (ex: nombre de BPN déployés, nombre de services digitalisés, augmentation des utilisateurs). - Amélioration de la qualité des services perçue par les usagers (taux de satisfaction). 	<ul style="list-style-type: none"> - Données des SI de La Poste (fréquentation BPN, transactions, délais de livraison). - Enquêtes de satisfaction client. - Audits de services. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des écarts et des facteurs explicatifs. - Études de cas sur des projets spécifiques (ex: succès du déploiement d'un BPN). 	mi-parcours (Année 3) et finale
4. Efficience	<ul style="list-style-type: none"> - Les résultats ont-ils été atteints avec une utilisation optimale des ressources (financières, humaines, techniques) ? - Le rapport coût-bénéfice est-il favorable ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts par BPN déployé versus prévisions. - Ratio coût/utilisateur de services numériques. - Taux d'exécution budgétaire et maîtrise des dépassements. - Optimisation des processus (réduction des temps de traitement, des erreurs). 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports financiers de l'UGP/USE, audits financiers externes. - Rapports d'analyse des coûts par service/BPN. - Données sur la productivité du personnel et des systèmes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse coût-efficacité / coût-bénéfice. - Comparaison des coûts et ressources avec des stratégies similaires (benchmarking). - Audits de gestion et financiers. 	Annuelle et Évaluation à mi-parcours (Année 3) et finale
5. Impact	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les effets à long terme de la Stratégie sur le développement socio-économique du Sénégal et le rôle de La Poste ? - La Stratégie a-t-elle contribué à l'inclusion numérique et financière, à la croissance économique ou à l'amélioration de la gouvernance ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Évolution des Indicateurs d'Impact (Cf. CMP : contribution au PIB numérique, indice d'inclusion, classement UPU). - Témoignages de changements significatifs (qualitatifs) pour les populations et les entreprises. - Effets indirects et non intentionnels (positifs/négatifs). 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports des institutions nationales (ANSD, BCEAO) et internationales (UPU, BM). - Études d'impact socio-économique spécifiques. - Témoignages et études de cas qualitatifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des données macro-économiques et sociales. - Études d'attribution/contributio n (modèles contrefactuels si possible). - Collecte de récits de changement. 	Évaluation finale (Année 5) et au-delà
	<ul style="list-style-type: none"> - La Stratégie et ses acquis sont-ils soutenables financièrement, 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérennité des sources de financement de La Poste et du 	<ul style="list-style-type: none"> - Projections financières de La Poste. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse financière et de pérennité des modèles 	Évaluation à mi-parcours

6. Viabilité / Durabilité	<p>institutionnellement et socialement sur le long terme ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les capacités de La Poste sont-elles renforcées pour maintenir les changements et poursuivre l'innovation ? 	<p>programme de modernisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autonomie financière de La Poste et réduction de la dépendance aux subventions. - Adhésion et appropriation du personnel et des usagers aux nouvelles pratiques. - Robustesse du cadre institutionnel et réglementaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports sur la mobilisation des ressources. - Enquêtes sur l'appropriation par les parties prenantes. - Analyse du cadre réglementaire révisé. 	<p>d'affaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Évaluation des capacités institutionnelles et humaines (formations, compétences). - Analyse des risques et de la résilience aux chocs. 	(Année 3) et finale
----------------------------------	--	--	---	--	---------------------

(Source : Moustapha Abibou CISSÉ, GMP 2025 - Adapté du modèle de Matrice d'Évaluation de l'Université Senghor)

Annexe 12 : Canevas du Bureau Organisation et Méthodes du Sénégal pour l'élaboration des PSD dans l'administration publique

CANEVAS DU PSD

Mot du Directeur

Sigles et abréviations

Glossaire

Sommaire

Introduction

I. Présentation de la structure

II. Processus d'élaboration du PSD

2.1. Contexte

2.2. Objectifs

2.3. Démarche méthodologique

III. Analyse situationnelle

3.1. Analyse des parties prenantes

3.2. Diagnostic organisationnel sommaire

3.3. Diagnostic stratégique

IV. Cadrage stratégique

4.1. Reformulation des missions

4.2. Vision

4.3. Valeurs et principes d'actions

4.1. Objectif global et résultat ultime

4.2. Enjeux et défis : orientations stratégiques et axes d'intervention

V. Planification

5.1. Le cadre de résultats

5.2. Le plan d'actions stratégique

5.3. Stratégie de gestion des risques

VI. Dispositif de suivi-évaluation

6.1. Les organes : USE, COTECH, COPIL

6.2. Les outils : CMR, MICP

6.3 Les règles de fonctionnement

VII. Stratégie de mobilisation des ressources

7.1. Budgétisation estimative

7.2. Financement des actions

7.3. Actions de mobilisation des ressources

Conclusion

ANNEXES

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements.....	1
Dédicace.....	2
Résumé exécutif.....	2
Mots-clefs.....	3
Abstract.....	4
Key-words.....	4
Liste des sigles et acronymes.....	4
Sommaire.....	6
Glossaire.....	7
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
PARTIE 1 : CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA MODERNISATION POSTALE.....	3
1. Problématique de la modernisation postale.....	3
1.1. Enjeux de la modernisation administrative en Afrique.....	3
1.1.1. La gouvernance électronique.....	3
1.1.2. La Performance, l'efficacité et la qualité de service.....	3
1.1.3. L'inclusion sociale et le développement durable.....	4
1.2. Enjeux spécifiques de la modernisation postale en Afrique.....	4
1.2.1. L'impact de la mondialisation et du commerce électronique.....	4
1.2.2. La concurrence des nouveaux acteurs et des TIC.....	4
1.2.3. Le rôle stratégique des Services postaux dans l'économie numérique.....	4
1.3. Contexte sociohistorique de la modernisation postale au Sénégal.....	4
1.3.1. La Période de l'âge d'or du monopole postal (années 1960–1980).....	5
1.3.2. La Période de la Balkanisation (années 1980–1999).....	5
1.3.3. La Période des grandes mutations postales (années 2000–2019).....	5
1.3.4. La Période des nouvelles crises systémiques (2020–aujourd'hui).....	5
2. Les fondements théoriques de la modernisation postale.....	6
2.1. Courants modernisateurs des Administrations publiques.....	6
2.1.1. Évolution et tendances internationales de la modernisation administrative.....	6
2.1.2. Pratiques de management public et spécificités des réformes en Afrique.....	7
2.1.3. Courants théoriques modernisateurs actuels.....	9
2.1.3.1. Théorie de la Transformation Numérique (TTN).....	9
2.1.3.2. Théorie de la Gouvernance Collaborative (TGC).....	10
2.2. Études spécifiques sur la modernisation postale.....	10
2.2.1. Aperçu des réformes postales internationales.....	11
2.2.2. Analyses des initiatives de modernisation postale en Afrique.....	12
2.2.3. Études spécifiques sur les réformes de l'Administration postale au Sénégal.....	13
2.3. Approche méthodologique générale de la recherche.....	14
2.3.1. Structuration de la recherche et logique progressive.....	14
2.3.2. Cadre théorique et Concepts opérationnels de la recherche.....	15
2.3.3. Approche qualitative inductive et Étude de cas approfondie.....	15
2.3.4. Méthodes de collecte et d'analyse des Données.....	15

2.3.4.1. Outils et techniques d'analyse des Données recueillies.....	16
2.3.5. Fiabilité et validité des Résultats.....	16
PARTIE 2 : CADRE EMPIRIQUE ET DIAGNOSTIC DE LA MODERNISATION POSTALE.....	18
3. Analyse situationnelle de la modernisation postale au Sénégal.....	18
3.1. Diagnostic organisationnel de la modernisation postale.....	18
3.1.1. Cadre juridique et institutionnel de la modernisation postale au Sénégal.....	18
3.1.1.1. Un pilotage institutionnel multisectoriel.....	18
3.1.1.2. Des référentiels stratégiques pluriels.....	19
3.1.1.3. Un cadre juridique évolutif.....	19
3.1.1.4. Des phases de mise en œuvre successives des réformes postales.....	19
3.1.2. Ouverture du secteur postal sénégalais à la concurrence et rôle du régulateur.....	20
3.1.2.1. Élargissement du secteur postal aux acteurs du privé.....	20
3.1.2.2. Intégration des opérateurs postaux informels (OPI).....	21
3.1.3. Alignement de La Poste avec la vision nationale du numérique.....	21
3.2. Diagnostic stratégique de la modernisation postale.....	22
3.2.1. Analyse macro-environnementale de la modernisation postale au Sénégal.....	22
Tableau 1 : Analyse PESTEL de la modernisation postale.....	22
3.2.2. Analyse micro-environnementale de la modernisation postale au Sénégal.....	24
Tableau 2 : Analyse SWOT de la modernisation postale.....	24
3.3. Diagnostic opérationnel de La Poste du Sénégal.....	25
3.3.1. Présentation institutionnelle et structurelle de La Poste du Sénégal.....	25
Figure 1 : schéma visuel des Services de La Postes du Sénégal (Adapté par l'auteur).....	26
3.3.2. État général de l'entreprise de la Société national La Poste.....	26
3.3.3. Analyse des performances opérationnelles et financières.....	27
3.3.4. Perception des parties prenantes sur La Poste du Sénégal.....	28
3.3.5. Évaluation des initiatives internes de modernisation de La Poste.....	30
4. Analyse comparative de la modernisation postale en Afrique.....	31
4.1. Benchmarking des modèles de modernisation postale.....	31
4.1.1. Dynamiques globales et trajectoires de réinvention postale.....	32
4.1.1.1. Le modèle proactif intégré (cas de Barid Al Maghrib - Poste Marocaine).....	32
4.1.1.2. Le modèle de modernisation incrémentale (cas de Kenya Post).....	32
4.1.1.3. Le modèle de survie et de réajustement (cas des Postes du Sahel).....	33
4.2. Positionnement du Sénégal dans la modernisation postale africaine.....	33
4.2.1. État d'avancement comparé selon les 5 piliers.....	33
Tableau 3 : Taux de mise en œuvre de la digitalisation postale en Afrique (10 pays cibles).....	33
4.2.2. Évaluation comparative des projets pilotes numériques (UPAP, 2025).....	35
Tableau 4 : Scores de mise en œuvre des projets pilotes numériques en Afrique (10 pays cibles).....	35
4.3. Scénarios de transformation stratégique pour La Poste du Sénégal.....	36
4.3.1. Présentation des scénarios de transformation envisageables.....	36
4.3.1.1. Le statu quo et l'amélioration progressive de l'existant.....	36

4.3.1.2. La transformation numérique axée sur les services financiers postaux (SFN).....	37
4.3.1.3. La diversification complète en opérateur multiservices intégré (BPN).....	37
4.3.1.4. La privatisation ou la filialisation des activités rentables.....	38
4.3.2. Justification du scénario privilégié.....	38
PARTIE 3 : CADRE D'ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE LA MODERNISATION POSTALE.....	39
5. Stratégie de modernisation pour La Poste du Sénégal.....	39
5.1. Justification de l'intervention stratégique.....	39
5.1.1. Analyse des parties prenantes de la Stratégie de modernisation postale.....	39
5.1.1.1. Analyse selon l'Intérêt et le Pouvoir.....	40
Tableau 5 : L'analyse des parties prenantes par "Intérêt et Pouvoir".....	40
Figure 2 : schéma visuel selon l'Intérêt et le Pouvoir (Adapté par l'auteur).....	41
5.1.1.2. Analyse selon le modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997).....	41
Tableau 6 : L'analyse des parties prenantes par "Pouvoir, légitimité et urgence".....	41
Figure 3 : schéma visuel selon le Pouvoir, la Légitimité et l'Urgence (Adapté par l'auteur).....	42
5.1.2. Identification et structuration des problèmes (Arbre à problèmes).....	42
Tableau 7 : L'identification des causes profondes via un arbre à problèmes.....	43
Figure 4 : schéma visuel de l'arbre à problèmes (Adapté par l'auteur).....	44
5.1.3. Solution et justification de la Stratégie de modernisation postale.....	44
5.1.3.1. Arbre à solutions de la modernisation postale.....	45
Tableau 8 : L'identification des axes d'intervention stratégiques via un arbre à solutions.....	45
Figure 5 : schéma visuel de l'arbre à solutions (Adapté par l'auteur).....	46
5.2. Logique d'intervention stratégique de la modernisation postale.....	46
5.2.1. Théorie du changement de la Stratégie de modernisation postale.....	47
Tableau 9 : L'identification de la chaîne de causalité logique.....	47
Figure 6 : schéma visuel de la Théorie du Changement (Adapté par l'auteur).....	49
5.2.2. Cadre logique de la Stratégie de modernisation postale.....	49
5.3. Modèle d'affaires et Axes stratégiques de la modernisation postale.....	49
5.3.1. Présentation des quatre piliers de la modernisation postale.....	49
5.3.2. Architecture fonctionnelle du BPN.....	50
Tableau 10 : Typologie du Bureau de Poste Numérique selon le milieu.....	50
Figure 7 : schéma visuel de l'Architecture fonctionnelle du BPN (Adapté par l'auteur) ..	51
5.3.3. Composantes fonctionnelles du BPN.....	51
Tableau 11 : Composantes fonctionnelles du Bureau de Poste Numérique.....	51
6. Déploiement opérationnel, gouvernance et suivi-évaluation.....	52
6.1. Plan opérationnel de déploiement de la Stratégie de modernisation postale.....	52
Tableau 12 : Planning de déploiement des Bureaux de Poste Numériques.....	52
6.2. Cadre de gouvernance Stratégique de la modernisation postale.....	54
6.2.1. Principes de gouvernance de la Stratégie de modernisation postale.....	54
6.2.2. Structure de gouvernance proposée de la Stratégie de modernisation postale.....	55
Tableau 13 : Structures stratégiques du projet de Bureau de Poste Numérique.....	55

6.3. Dispositif de Suivi-Évaluation (S-E) et d'apprentissage.....	55
6.3.1. Cadre de mesure de performance : indicateurs clés (KPIs).....	56
Tableau 14 : L'identification des indicateurs du cadre de mesure de performance....	56
6.3.2. Modalités et fréquences du suivi-évaluation.....	57
Tableau 15 : L'identification des Modalités et fréquences de suivi-évaluation.....	57
6.3.3. Rôles et responsabilités clés dans le dispositif de suivi-évaluation.....	58
6.3.4. Mécanismes d'ajustement et d'apprentissage continu.....	58
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	60
Références Bibliographiques.....	1
Liste des illustrations.....	14
Liste des tableaux.....	15
Liste des annexes.....	16
TABLE DES MATIÈRES.....	37

