

# GUIDE DE L'UPU SUR LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE



UPU

UNION  
POSTALE  
UNIVERSELLE

Publié par l'Union postale universelle (UPU)  
Berne, Suisse

Imprimé en Suisse à l'imprimerie  
du Bureau international de l'UPU

Copyright © 2020 – Union postale universelle

Sauf mention contraire, l'Union postale universelle détient les droits de propriété intellectuelle relatifs à la présente publication. La reproduction est autorisée à des fins non commerciales, sous réserve que les sources soient indiquées en bonne et due forme. Cette autorisation ne couvre pas les éléments de cette publication identifiés comme étant la propriété intellectuelle d'un tiers. Pour reproduire ces derniers, il est nécessaire d'obtenir l'autorisation des détenteurs des droits de propriété intellectuelle concernés.

**AUTEUR:** Programme d'économie numérique  
et de commerce de l'UPU, Daniel Nieto Corredera

**TITRE:** «Guide de l'UPU sur le commerce électronique»

**ISBN:** 978-92-95025-96-7

**CONCEPTION GRAPHIQUE:** Sonja Denovski,  
Unité «Arts graphiques» de l'UPU

**CONTACT:** [eservices@upu.int](mailto:eservices@upu.int)

Les frontières indiquées sur les cartes dans cette publication n'impliquent pas nécessairement la reconnaissance ni l'acceptation officielle de l'Organisation des Nations Unies ou de l'UPU.

# TABLE DES MATIÈRES

Liste des figures.....	6
Liste des tableaux.....	7
Avant-propos.....	9
Remerciements.....	11
<b>Chapitre I – Introduction.....</b>	<b>14</b>
■ <b>Préface.....</b>	15
■ <b>Motivation.....</b>	15
■ <b>Liens entre le commerce électronique et la stratégie postale mondiale.....</b>	15
■ <b>Liens entre le commerce électronique et les Objectifs de développement durable.....</b>	16
■ <b>Facilitation du commerce.....</b>	17
<b>Chapitre II – Commerce électronique – Tendances et moteurs du marché.....</b>	<b>18</b>
■ <b>Statistiques mondiales du commerce électronique.....</b>	19
■ <b>Tendances et moteurs du marché du commerce en ligne.....</b>	20
<i>Radar technologique de l'UPU.....</i>	20
<i>Fournisseurs de services logistiques.....</i>	21
<i>Essor des applications mobiles.....</i>	21
<i>Moyens de paiement élargis pour les acheteurs sous-bancarisés.....</i>	22
<i>Plates-formes utilisant des chaînes de blocs.....</i>	22
<i>Internet des objets.....</i>	23
<i>Intelligence artificielle.....</i>	23
<i>Réalité virtuelle.....</i>	23
■ <b>Paysage concurrentiel du commerce électronique.....</b>	23
<i>Problèmes de compétitivité rencontrés par les postes dans le secteur du commerce électronique.....</i>	23
Consommateurs.....	24
Commerçants.....	24
Nouveaux concurrents du secteur des colis entre entreprises et consommateurs.....	24
Des services postaux efficaces au cœur du commerce électronique.....	24
<i>Être compétitif sur un marché du commerce électronique en plein essor.....</i>	24
<i>Pourquoi les postes entrent sur le marché du commerce électronique.....</i>	25
<i>Principaux obstacles pour les postes qui arrivent sur le marché du commerce électronique.....</i>	25
<i>Principaux concurrents des postes sur le marché du commerce électronique.....</i>	26
<b>Chapitre III – Chaînes de valeur du commerce électronique.....</b>	<b>28</b>
■ <b>Chaîne de valeur du commerce électronique.....</b>	29
<i>Chaîne de valeur physique du commerce électronique.....</i>	29
<i>Chaîne de valeur numérique du commerce électronique.....</i>	31
<b>Chapitre IV – Éléments clés du commerce électronique.....</b>	<b>34</b>
■ <b>Principaux éléments numériques.....</b>	36
<i>Portails de commerce électronique.....</i>	36
Boutique en ligne de produits philatéliques et postaux.....	36
Boutiques en ligne sur les marchés électroniques tiers.....	36
Portails postaux d'achats en ligne (boutiques en ligne).....	36
Place de marché électronique.....	37
<i>Canaux de promotion.....</i>	38
Médias sociaux.....	38
Marketing direct.....	38
<i>Marketing par courrier électronique.....</i>	38
<i>Publicité sur le Web.....</i>	38
<i>Optimisation du référencement.....</i>	38
<i>Publicité au «coût par clic».....</i>	39

■ <b>Modèles d'activité numériques</b> .....	39
<i>Portails de commerce électronique</i> .....	39
Boutiques postales en ligne .....	39
Boutiques en ligne hébergées .....	39
Galerie marchande postale en ligne .....	39
Cybermarchés .....	40
<i>Récapitulatif des modèles d'activité</i> .....	41
■ <b>Principaux éléments en matière de paiement</b> .....	42
<i>Passerelle de paiement</i> .....	42
<i>Moyens de paiement électroniques</i> .....	42
Cartes de crédit/débit .....	43
Cartes de crédit/débit virtuelles .....	43
Cartes électroniques/à puce .....	43
Cryptomonnaies .....	43
Portefeuille électronique .....	43
Paiement mobile/argent mobile/portefeuille mobile .....	43
Paiement au bureau de poste .....	43
Paiement à la remise .....	44
Services de dépôt de garantie .....	44
Modèles d'activité en matière de paiement .....	44
■ <b>Principaux éléments des services physiques</b> .....	45
<i>Entreposage et exécution des commandes</i> .....	47
<i>Douane</i> .....	47
Difficultés rencontrées par les opérateurs postaux en matière de respect des réglementations douanières dans le cadre du commerce électronique .....	47
Obligations en matière de sécurité douanière et de gestion des risques .....	48
Coopération OMD-UPU .....	49
Solutions technologiques de l'UPU pour les douanes .....	50
<i>Distribution</i> .....	51
Prise en charge des paquets .....	51
Service de retour de marchandises .....	51
Services physiques de l'UPU .....	52
<i>Modèles d'activité en matière de commerce électronique</i> .....	53
Mise en œuvre des modèles d'activité en matière de commerce électronique .....	53
<i>Distribution des colis</i> .....	53
<i>Fournisseurs de services logistiques</i> .....	56
■ <b>Échange de données</b> .....	57
<i>Interconnexion avec d'autres réseaux de la chaîne logistique – Douanes     et compagnies aériennes</i> .....	57
<i>Suivi et localisation</i> .....	57
<i>Déclaration en douane par voie électronique</i> .....	57
<i>Normes d'interconnexion</i> .....	57
<i>Interface de programmation d'application</i> .....	58
<i>Produits, clients et informations sur les commandes</i> .....	59
<i>Saisie des données électroniques préalables</i> .....	59
■ <b>Sécurité</b> .....	60
<i>Sécurité physique</i> .....	60
Objets interdits .....	60
<i>Sécurité numérique</i> .....	60
Importance de la cybersécurité pour le commerce électronique .....	60
Cybersécurité et boutiques postales en ligne .....	61
Cybersécurité et paiement en ligne .....	61
Types de cybermenaces et leurs cibles .....	61
Hameçonnage .....	61
Fraude liée au paiement .....	61
Tendances actuelles observées .....	62
Attaques en déni de service .....	62
Logiciels malveillants .....	63

■ <b>Gestion de la relation avec la clientèle</b> .....	63
Centres d'appel.....	63
Analyse des données client.....	63
Rapports de performance et statistiques.....	64
Ventes.....	64
Conseils en commerce électronique.....	65
Canaux de promotion.....	65

## Chapitre V – Stratégies en matière de commerce électronique ..... 66

■ <b>Stratégies postales en matière de commerce électronique</b> .....	67
■ <b>Nouvelles stratégies postales en matière de commerce électronique</b> .....	67
Plate-forme en ligne.....	67
Plate-forme de mise en relation.....	67
Abonnement.....	67
Entrepôt partagé.....	67
Logistique omnicanal.....	68
Modèles d'activité d'exécution cross-canal des commandes .....	68
Modèles d'activité de l'Internet physique.....	69
Partenariats.....	69

## Chapitre VI – Leviers de l'UPU pour le commerce électronique ..... 72

■ <b>Préparation opérationnelle pour le commerce électronique</b> .....	74
Objectifs du projet de préparation opérationnelle pour le commerce électronique.....	75
Examen des processus du projet de préparation opérationnelle pour le commerce électronique.....	75
Piliers clés du projet de préparation opérationnelle pour le commerce électronique.....	76
Méthodologie relative à la préparation opérationnelle pour le commerce électronique.....	78
Livrables.....	78
■ <b>Préparation numérique pour le commerce électronique</b> .....	79
Objectifs du projet de préparation numérique pour le commerce électronique.....	79
Examen des processus du projet de préparation numérique pour le commerce électronique.....	79
Piliers clés du projet de préparation numérique pour le commerce électronique.....	80
Exigences minimales .....	81
Méthodologie du projet de préparation numérique pour le commerce électronique.....	84
Livrables.....	84
■ <b>Préparation des paiements pour le commerce électronique</b> .....	85
Objectifs du projet de préparation des paiements pour le commerce électronique.....	85
Examen des processus du projet de préparation des paiements pour le commerce électronique.....	85
Piliers clés du projet de préparation des paiements pour le commerce électronique.....	87
Méthodologie du projet de préparation des paiements pour le commerce électronique.....	89
Livrables.....	89
■ <b>Autres types d'assistance technique proposés par l'UPU pour le commerce électronique</b> .....	90
Ecom@Africa.....	90
Objectifs spécifiques de l'initiative .....	91
Avantages attendus de l'initiative .....	91
Méthodologie – Principaux éléments et assistance technique aux pays.....	91
Mécanisme pour l'assistance technique à l'inclusion financière .....	92
Easy Export.....	93
.POST.....	93
■ <b>Outils informatiques de l'UPU pour le commerce électronique</b> .....	94
Services de l'interface de programmation pour le commerce électronique de l'UPU.....	95
Processus prioritaires .....	98
Cartographie des processus.....	100

# Liste des figures

Figure 2.1.....	<b>Ventes du commerce électronique dans le monde entre 2014 et 2021</b> .....	19
Figure 2.2.....	<b>Taux de croissance annuels des ventes en ligne sur les ventes au détail totales</b> .....	20
Figure 2.3.....	<b>Nouvelles technologies qui devraient avoir un impact sur les services postaux numériques – Tendances à l'échelle mondiale</b> .....	20
Figure 2.4.....	<b>Opérateurs postaux offrant des services électroniques sur application mobile</b> .....	21
Figure 2.5.....	<b>Services électroniques postaux accessibles sur téléphone mobile</b> .....	22
Figure 3.1.....	<b>Chaîne de valeur physique du commerce électronique</b> .....	30
Figure 3.2.....	<b>Chaîne de valeur numérique du commerce électronique</b> .....	32
Figure 4.1.....	<b>Principaux éléments du commerce électronique</b> .....	35
Figure 4.2.....	<b>Cybermarché postal</b> .....	39
Figure 4.3.....	<b>Principaux éléments physiques du commerce électronique</b> .....	45
Figure 4.4.....	<b>Niveaux d'automatisation des centres de tri</b> .....	46
Figure 4.5.....	<b>Difficultés liées au dédouanement</b> .....	48
Figure 4.6.....	<b>Opérateurs postaux offrant des interfaces de programmation d'application</b> .....	59
Figure 5.1.....	<b>Logistique omnicanal</b> .....	68
Figure 5.2.....	<b>Partenariats des opérateurs postaux avec des tiers</b> .....	70
Figure 5.3.....	<b>Partenariats des opérateurs postaux avec des tiers par catégories de services numériques</b> .....	70
Figure 6.1.....	<b>Taux de pénétration d'Internet dans le monde ces vingt dernières années</b> .....	90
Figure 6.2.....	<b>Pourcentages de marchandises achetées en ligne</b> .....	90
Figure 6.3.....	<b>Processus du projet de préparation opérationnelle pour le commerce électronique</b> .....	92
Figure 6.4.....	<b>Stratégie relative aux services de l'interface de programmation pour le commerce électronique de l'UPU</b> .....	95
Figure 6.5.....	<b>Services de l'interface de programmation pour le commerce électronique de l'UPU</b> .....	96
Figure 6.6.....	<b>Boîte à outils des services de l'interface de programmation d'application pour le commerce électronique de l'UPU</b> .....	96
Figure 6.7.....	<b>Priorité 1</b> .....	100
Figure 6.8.....	<b>Priorité 2</b> .....	101

# Liste des tableaux

Tableau 3.1	..... Événements de suivi obligatoires – Chaîne de valeur physique	.....29
Tableau 3.2	..... Chaîne de valeur numérique	.....31
Tableau 4.1	..... Modèles de portails de commerce électronique	..... 41
Tableau 4.2	..... Services physiques de l'UPU	.....52
Tableau 4.3	..... Types de relations de commerce électronique	.....53
Tableau 4.4	..... Modèle de processus du commerce électronique	.....54
Tableau 4.5	..... Modèle de distribution des colis et logistique	.....56
Tableau 4.6	..... Normes d'échange de données	.....58
Tableau 5.1	..... Modèle d'activité applicable au commerce électronique	.....71
Tableau 6.1	..... Les trois projets d'assistance technique de l'UPU	.....73
Tableau 6.2	..... Piliers clés du projet de préparation opérationnelle pour le commerce électronique	.....76
Tableau 6.3	..... Piliers clés de la préparation numérique au commerce électronique	.....80
Tableau 6.4	..... Actions recommandées pour le commerce électronique	.....82
Tableau 6.5	..... Stratégie postale numérique relative au commerce électronique	.....82
Tableau 6.6	..... Mise en place des capacités numériques	.....82
Tableau 6.7	..... Piliers clés de la préparation des paiements pour le commerce électronique	.....86
Tableau 6.8	..... Politique de préparation des paiements pour le commerce électronique et engagement des parties intéressées	.....88
Tableau 6.9	..... Stratégie de préparation des paiements pour le commerce électronique	.....88
Tableau 6.10	..... Mise en œuvre du projet de préparation des paiements pour le commerce électronique	.....89
Tableau 6.11	..... Exigences du commerce électronique	.....97
Tableau 6.12	..... Expérience précédant et suivant la commande dans le cadre du commerce électronique	.....98
Tableau 6.13	..... Processus prioritaires	.....99





# Avant-propos

Le commerce électronique a révolutionné les activités économiques actuelles. Il a apporté davantage de commodité aux consommateurs en leur permettant d'acheter les produits qu'ils veulent, quand ils le souhaitent et où qu'ils se trouvent. Il a également créé de nouvelles opportunités pour les postes en les encourageant à faire évoluer leurs services et leurs modèles économiques pour s'adapter à de nouvelles possibilités.

Avec plus de 670 000 bureaux de poste répartis dans le monde entier, le réseau postal est bien placé pour appuyer les politiques gouvernementales en matière d'accès au commerce électronique. Les postes favorisent l'intégration des microentreprises et des petites et moyennes entreprises (MPME) en facilitant la commercialisation de leurs produits en ligne et le transport des marchandises au-delà des frontières. Les postes simplifient également l'accès des consommateurs au commerce en ligne, leur permettant ainsi de se procurer des produits qui ne sont pas toujours disponibles chez les commerçants locaux. La facilitation de l'accès au commerce électronique constitue l'une des principales contributions des postes dans le cadre des efforts de leur pays pour atteindre les Objectifs de développement durable des Nations Unies, notamment les objectifs 1, 2, 5, 8 et 9.

En 2005, le Sommet mondial sur la société de l'information a désigné l'UPU comme coresponsable de sa grande orientation sur le commerce électronique. Depuis cette date, l'UPU a renforcé sa position de centre de connaissances pour le développement postal du commerce électronique en publiant des études sur le sujet et en élaborant des normes, des lignes directrices et des règles applicables au secteur postal.

Le Guide de l'UPU sur le commerce électronique, publié en 2014 et mis à jour en 2015, a été salué par les membres de l'UPU, qui le considèrent comme une référence clé pour la préparation de leurs plans de développement du commerce électronique.

Comme le démontre ce guide, les opérateurs postaux du monde entier font partie intégrante de l'écosystème du commerce électronique, car ils fournissent une large gamme de services logistiques, marketing et de paiement ainsi que des plates-formes numériques, pour ne citer que quelques exemples. Aujourd'hui, les services postaux recourent aux technologies hors ligne, en ligne et mobiles pour proposer des services concurrentiels et pratiques partout dans le monde.

Cette dernière mise à jour exhaustive du Guide de l'UPU sur le commerce électronique regroupe les données collectées au cours des deux dernières années pour étudier l'évolution des activités postales relatives au commerce électronique. Ce guide comprend de nouvelles informations détaillées sur les tendances, les modèles d'activités, les stratégies et les éléments clés les plus récents en matière de commerce électronique ainsi que sur les instruments de l'UPU pour la facilitation du commerce électronique.

Je suis convaincu que ce guide apportera aux décideurs politiques, aux régulateurs et aux opérateurs postaux un ensemble de références stratégiques et d'actions concrètes leur permettant de préparer l'infrastructure de leur pays aux exigences du commerce électronique en veillant à ce que chaque personne ait accès à ce marché.

J'encourage l'ensemble des membres de l'UPU à tenir compte des informations complètes contenues dans ce guide et à travailler en étroite collaboration avec l'Union pour s'assurer qu'ils sont les mieux placés pour tirer parti du commerce électronique.

## **Bishar Hussein**

Directeur général  
Union postale universelle



# Remerciements

Cette troisième édition du Guide de l'UPU sur le commerce électronique a été rédigée et coordonnée par Daniel Nieto Corredera, sous la supervision de Paul Donohoe, dans le cadre du programme «Économie numérique et commerce» de la Direction des politiques, de la régulation et des marchés du Bureau international de l'UPU.

Plusieurs experts du Bureau international y ont également contribué de manière significative, notamment Noor Adan, Javier Garcia Blanch, Mansour Guèye, Sergey Dukelskiy, Wendy Eitan, Chokri Ellili, Saleh Khan, Lati Matata, Fredrik Omamo, Alexandre Rodrigues, Youssuf Sy et Dawn Wilkes.

Un appui précieux a également été fourni par les experts au service des opérateurs postaux des Pays-membres de l'UPU, dans le cadre du Groupe «Développement des services électroniques» du Conseil d'exploitation postale, animé par la Tunisie. Les États-Unis d'Amérique, l'Espagne, l'Italie et la Turquie y ont en particulier apporté un soutien notable grâce aux travaux de leurs experts respectifs, à savoir Janice Gould Alodah, Mario González-Montiel, Vincenzo Aurelio et Aysun Tay.

L'UPU salue également la contribution de Pushapati Pandey, de l'Organisation mondiale des douanes.

Elle remercie également Tafesse Leta pour son concours à cette publication et Mayssam Sabra pour l'appui administratif fourni.

La conception graphique de ce guide, y compris sa couverture, a été réalisée par Sonja Denovski, et la relecture de l'édition originale anglaise a été assurée par James Holden.



# **GUIDE DE L'UPU SUR LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE**





# Chapitre I – **Introduction**

## Préface

Cette nouvelle version du Guide de l'UPU sur le commerce électronique comprend une série de recommandations pratiques pour les membres de l'UPU souhaitant développer leurs propres services et capacités en matière de commerce électronique pour les marchés nationaux, régionaux et transfrontaliers.

Ce guide est divisé en plusieurs grandes sections:

### **TENDANCES ET MOTEURS DU MARCHÉ:**

présentation des principales tendances et opportunités du marché du commerce électronique aux niveaux mondial, régional et national.

### **PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU COMMERCE**

**ÉLECTRONIQUE:** description des principaux aspects d'une structure de commerce électronique.

### **MODÈLES D'ACTIVITÉ ET STRATÉGIES EN MATIÈRE DE COMMERCE ÉLECTRONIQUE:**

explication de modèles d'activité envisageables pour les postes en matière de commerce électronique, de la distribution des colis aux cybermarchés.

### **OUTILS DE L'UPU POUR LE COMMERCE**

**ÉLECTRONIQUE:** assistance technique et outils disponibles pour le développement et la gestion des services de commerce électronique.

Établir une série de recommandations utiles n'est pas une tâche aisée compte tenu de la diversité des niveaux de développement des marchés. Néanmoins, le présent guide couvre autant de cas de figure que possible.

Ce guide ne constitue pas un plan d'activités complet ni une méthode à suivre pas à pas. Il ne serait pas possible de fournir des indications aussi détaillées au moyen d'un seul document en raison du grand nombre de variables au niveau de chaque opérateur désigné. Ce guide fournit des informations, des principes et des recommandations pratiques pouvant aider les postes à élaborer leurs modèles d'activité et développer leurs services. Chaque modèle tiendra compte de stratégies commerciales, de conditions de marché et de capacités spécifiques ainsi que de diverses questions de gestion des produits, au-delà des principes exposés dans le présent document.

## Motivation

Le monde est sur le point d'entrer dans une nouvelle ère numérique. Grâce à la baisse considérable des coûts de collecte, de stockage et de traitement des données, le numérique transforme les activités économiques et stimule la croissance partout dans le monde. Les technologies numériques ont une incidence sur les perspectives des microentreprises et des petites et moyennes entreprises (MPME), en particulier celles qui se trouvent dans les pays en développement et qui souhaitent participer aux échanges internationaux au moyen du commerce électronique. Cette transformation nécessitera des adaptations des cadres juridique et réglementaire existants dans de nombreux domaines et aura des implications considérables pour le commerce numérique postal.

Le Bureau international suit de près l'évolution du commerce électronique depuis 2014 en réalisant des études sur la capacité postale et en publiant un guide du commerce électronique. L'UPU joue le rôle de pôle de connaissances pour ses Pays-membres dans tous les domaines, y compris pour le commerce électronique, en réunissant les nombreuses ressources actuellement disponibles et en produisant des publications analytiques qui peuvent servir d'outil permettant de planifier les futurs changements du marché postal.

L'UPU se doit d'adopter une approche globale axée à la fois sur le marché et sur le client afin de créer un écosystème postal intelligent pour le commerce électronique, en utilisant une infrastructure multifonctionnelle et intégrée pour un accès facile et fiable aux services postaux dans le monde.

Lors de la session S5 du Conseil d'exploitation postale (CEP), la Commission 3 du CEP est venue de mettre à jour le présent guide afin qu'il englobe des questions plus larges autour du commerce électronique et qu'il puisse servir de document de référence à jour pour les opérateurs postaux.

## Liens entre le commerce électronique et la stratégie postale mondiale

La Stratégie postale mondiale d'Istanbul (SPMI) constitue la base du Plan d'activités d'Istanbul pour la période 2017–2020. Elle vise à fournir des orientations stratégiques de haut niveau qui permettront à l'UPU de relever les principaux défis et de saisir les opportunités actuelles et futures.

Le Congrès d'Istanbul 2016 a approuvé les propositions de travail 31, 32 et 33 du Plan d'activités d'Istanbul et a chargé le CEP de travailler au développement du commerce électronique dans le secteur postal.

# Liens entre le commerce électronique et les Objectifs de développement durable

En tant qu'institution spécialisée des Nations Unies chargée du secteur postal, l'UPU soutient ses Pays-membres dans la mise en œuvre des Objectifs de développement durable. Parmi les principales activités de l'UPU figurent l'identification et l'analyse du rôle du réseau postal dans la mise en œuvre des Objectifs de développement durable, l'intégration du cadre de ces objectifs dans la planification stratégique de l'UPU, l'engagement des Pays-membres à évaluer le rôle du secteur postal au niveau national ainsi que le suivi et l'évaluation de l'impact du secteur postal sur la mise en œuvre des objectifs.

Ces dernières années, le commerce électronique s'est rapidement développé, car aussi bien les clients que les entreprises utilisent Internet pour trouver ce dont ils ont besoin. Le commerce électronique est devenu un vecteur de développement inclusif et durable, car il soutient les activités de production, stimule l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation et encourage la formalisation de la croissance des MPME, notamment grâce à l'accès aux services financiers offerts par le Centre du commerce international.

Au niveau international, la vision de l'UPU, «perçue comme un accélérateur du développement inclusif et comme une composante essentielle de l'économie mondiale», englobe les principes fondamentaux des Objectifs de développement durable. En contribuant directement et indirectement à la réalisation de nombre de ces objectifs et de leurs cibles, le secteur postal constitue le partenaire naturel des gouvernements pour les aider à atteindre leurs objectifs de développement à l'échelle nationale.



**L'objectif 2** des Objectifs de développement durable consiste à promouvoir une agriculture durable en garantissant les investissements dans les infrastructures et les technologies permettant d'améliorer la production agricole. En tant que facilitateurs du commerce

électronique pour le développement rural, les postes jouent un rôle en mettant les outils nécessaires à la disposition des agriculteurs pour qu'ils vendent leurs produits en ligne. Les recherches menées par l'UPU montrent qu'il existe une forte corrélation entre un secteur postal largement accessible et la réalisation des Objectifs de développement durable.

## Étude de cas: République de Corée

En République de Corée, les services fondés sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) postales destinés aux cybermarchés aident les communautés locales à distribuer leurs produits aux niveaux national et international.



**L'objectif 8** est de promouvoir un travail décent et inclusif et une croissance économique durable pour tous. Il consiste également à promouvoir des actions politiques visant à éradiquer le travail forcé, l'esclavage et la traite des êtres humains. L'édition de 2018

du rapport de l'UPU sur le développement postal montre que le secteur postal contribue largement à la réalisation de cet objectif en facilitant le commerce pour les MPME grâce à une offre de produits et de services adaptés à leurs besoins<sup>1</sup>. Les postes servent plus de 100 000 usagers par bureau de poste; elles permettent également aux entreprises et aux particuliers d'accéder à un immense réseau logistique, financier et de communication.

Par ailleurs, le secteur postal apporte une précieuse contribution à la création d'emplois et à une croissance économique durable et inclusive. En 2016, le secteur postal employait 5,32 millions de personnes dans le monde, et les postes de tous les pays poursuivent activement l'objectif d'offrir des emplois décents et de promouvoir une croissance économique inclusive.

Le résultat de l'analyse de régression multivariée de l'UPU montre une corrélation très importante entre le développement postal et la réalisation de l'objectif 8<sup>2</sup>. Il révèle également que les pays dotés de services postaux bien développés présentent, en moyenne, un pourcentage élevé d'adultes détenant un compte bancaire, ce qui est un indicateur d'inclusion financière. Les services postaux numériques, tels que les boutiques postales en ligne, favorisent la croissance des MPME en leur permettant d'accéder aux services du marché mondial.

## Étude de cas: République islamique d'Iran

Iran Post propose le service Bazaar Post, une solution technologique innovante pour le commerce électronique qui permet aux entreprises d'élargir leurs activités à l'ensemble du pays tout en offrant une expérience d'achat très localisée et axée sur le consommateur. En 2014, ce service a enregistré 5,4 millions de transactions.

**Au niveau international, la vision de l'UPU, «perçue comme un accélérateur du développement inclusif et comme une composante essentielle de l'économie mondiale», englobe les principes fondamentaux des ODD.**

1 <https://www.upu.int/fr/Publications/2IPD/Rapport-sur-le-d%C3%A9veloppement-postal-2018>

2 Ibid





**L'objectif 10** consiste à réduire les inégalités dans et entre les pays: «D'ici à 2030, faire en sorte, au moyen d'améliorations progressives, que les revenus des 40% les plus pauvres de la population augmentent plus rapidement que le revenu moyen

national, et ce de manière durable.» Les postes peuvent servir de canal pour l'inclusion économique et sociale en proposant de nouvelles technologies de commerce électronique. Les services postaux numériques pour le commerce électronique contribuent à créer un outil d'inclusion sociale solide pour parvenir au développement social et économique des segments défavorisés de la société, un facteur de corrélation pour l'inclusion financière.

### Étude de cas: Arménie

Haypost a trouvé l'occasion parfaite de développer un nouveau secteur d'activités en ayant recours à des technologies de commerce électronique modernes et de créer un outil d'inclusion sociale fort. Les services de TIC de l'opérateur ont créé «Shop in America», une nouvelle plate-forme visant à rendre les achats sur des plates-formes d'envergure mondiale accessibles dans les régions reculées d'Arménie. Haypost a créé un réseau en ligne de plus de 700 bureaux de poste en installant 2900 nouveaux ordinateurs à Erevan et dans les régions. Des «espaces Internet» ont été installés dans tous les bureaux de poste rénovés. Shop in America contribue à promouvoir l'inclusion sociale grâce au développement du commerce électronique en offrant aux particuliers un abattement fiscal allant de 600 à 4800 USD par an pour les importations. La décentralisation du dédouanement grâce à l'intégration d'un logiciel de dédouanement automatique dans 700 bureaux de poste en ligne permet aux consommateurs d'obtenir des marchandises dédouanées dans leur commune de résidence. Haypost a créé une filiale aux États-Unis d'Amérique basée à Glendale (Californie), où se trouve la plus importante communauté d'Arméniens en Amérique du Nord. Les consommateurs peuvent s'inscrire gratuitement et obtenir une adresse gratuite aux États-Unis d'Amérique pour leurs achats en ligne.

**AVERTISSEMENT:** cette partie du rapport contient de nombreuses études de cas préparées par le personnel de l'UPU ou des instituts de recherche affiliés, enregistrées dans la base de données de l'UPU. Les études de cas n'impliquent pas nécessairement l'aval ou l'acceptation des pays dans lesquels elles ont été menées. Par conséquent, les documents sont le reflet des éléments officiels dont dispose l'UPU, qui peuvent être divulgués dans leur totalité à la demande d'une personne ou d'un groupe.

## Facilitation du commerce

La multiplication des colis issus du commerce électronique provoque un changement de paradigme des échanges transfrontaliers. Si auparavant le commerce se traduisait par de gros conteneurs et un seul document à fournir aux autorités douanières, aujourd'hui ce sont d'innombrables petits colis qui traversent les frontières, ce qui génère des goulots d'étranglement aux douanes et crée des obstacles au commerce.

L'Accord sur la facilitation des échanges a pour objectif de simplifier et d'accélérer les procédures douanières afin de rendre le commerce plus facile, plus rapide et moins coûteux. Il facilite le commerce électronique en simplifiant les formalités administratives applicables aux échanges transfrontaliers. Il permet de réduire les coûts et les retards en douane et d'harmoniser les procédures douanières partout dans le monde. Il aborde aussi les questions de transparence, de normalisation et de simplification de ces procédures, par exemple en contraignant les autorités compétentes à accepter des copies électroniques des déclarations douanières.

La facilitation du commerce concerne plusieurs segments du réseau postal et de la chaîne logistique – services physiques, services financiers, services électroniques, douanes, aviation et sécurité; aussi l'UPU fournit-elle un cadre juridique, réglementaire et technique pour appuyer le développement des MPME par le biais de l'infrastructure postale.

Le réseau postal permet aux MPME de prendre part au commerce électronique en leur offrant des moyens abordables et directs d'expédier leurs produits à leurs clients, réduisant ainsi la nécessité d'avoir recours à des distributeurs, à des courtiers en douane et à des détaillants. Avec le développement du commerce électronique et l'afflux de colis envoyés à l'étranger via les postes, les règles, les normes, les programmes et les outils de l'UPU aident les Pays-membres à faciliter les échanges commerciaux, en particulier pour les MPME.

L'UPU a élaboré de nouvelles normes et réglementations qui régissent un modèle de chaîne logistique postale mondiale, ce qui implique l'échange d'informations électroniques entre les partenaires de la chaîne logistique: les postes, les transporteurs et les douanes. Ce modèle est facilité par les solutions techniques de l'UPU pour l'échange de données électroniques préalables, lesquelles répondent à plusieurs obligations prévues par l'Accord sur la facilitation des échanges, telles que la demande de décision anticipée, le traitement avant l'arrivée, la coopération avec les douanes et l'acceptation de copies.

L'UPU a adopté une approche numérique plus poussée de la mise en œuvre des obligations prévues par l'Accord sur la facilitation des échanges grâce à ses applications d'échange de données électroniques, tels qu'International Postal System (IPS) et le système de déclaration en douane (CDS), pour faciliter les échanges en temps réel entre les postes et les douanes. En facilitant les échanges, les opérateurs postaux soutiennent les objectifs des gouvernements en matière de commerce électronique et de développement et d'inclusion économiques et sociaux, tout en se positionnant comme des intermédiaires de confiance pour l'internationalisation des MPME.



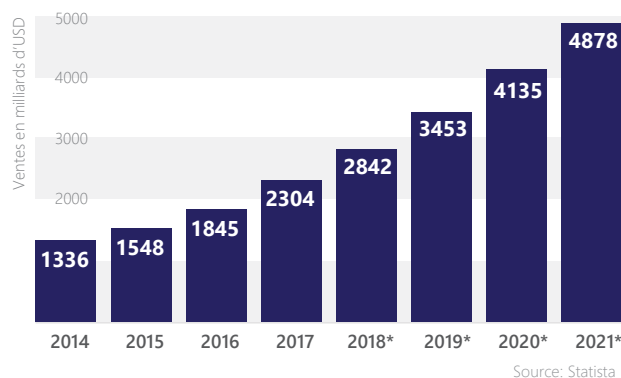
Chapitre II –

**Commerce électronique –  
Tendances et moteurs  
du marché**

# Statistiques mondiales du commerce électronique

Le commerce électronique est vu comme un moteur d'innovation, de compétitivité et de croissance économique inclusive. Au niveau mondial, les ventes du commerce électronique ont été multipliées par dix au cours des dernières années. La figure ci-dessous montre l'évolution des ventes du commerce électronique dans le monde entre 2014 et 2021. En 2018, les ventes du commerce électronique au niveau mondial ont représenté 2,84 milliards d'USD et les recettes du commerce en ligne devraient passer à 4,88 milliards d'USD en 2021<sup>3</sup>. Cette tendance devrait se poursuivre.

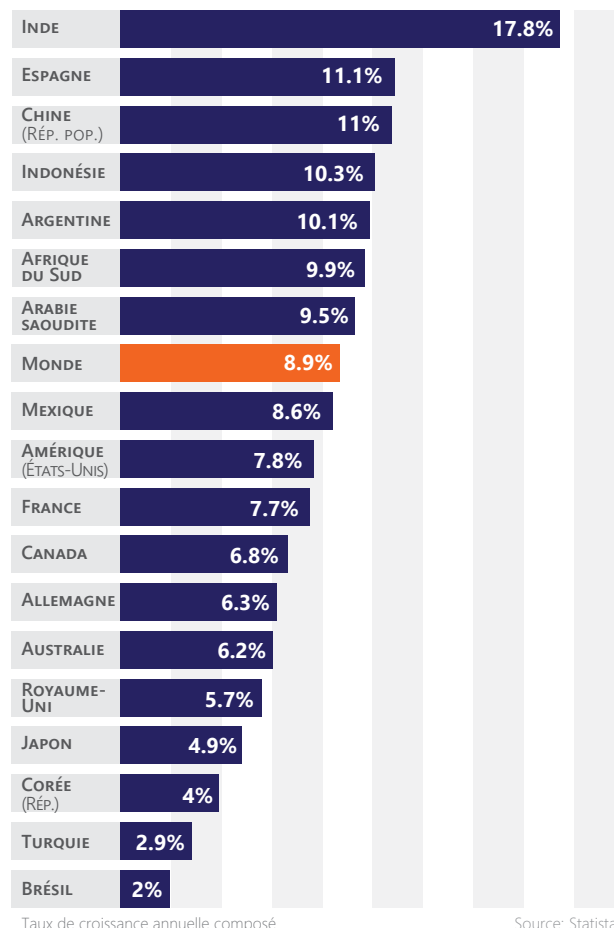
Figure 2.1 - Ventes du commerce électronique dans le monde entre 2014 et 2021



Dans les années à venir, les ventes des cybercommerçants devraient connaître une croissance sans précédent grâce aux nouvelles technologies. Les achats en ligne sont l'une des activités réalisées sur Internet les plus populaires du monde. Les statistiques ci-dessous présentent le taux de croissance annuel composé des ventes du commerce en ligne pour les principaux pays entre 2019 et 2023<sup>4</sup>. La projection montre aussi la croissance du nombre d'acheteurs en ligne dans toutes les régions, quel que soit le niveau de développement économique.

L'Inde possède les taux de croissance annuels de vente en ligne les plus élevés par rapport aux ventes totales (17,8%), suivie de l'Espagne (11,1%) et de la République populaire de Chine (11%). Le diagramme ci-dessous offre une synthèse visuelle claire des prévisions de croissance des ventes du commerce électronique.

Figure 2.2 - Taux de croissance annuels des ventes en ligne sur les ventes au détail totales



**Le commerce électronique est vu comme un moteur d'innovation, de compétitivité et de croissance économique inclusive.**

3 [www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/](http://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/)

4 [www.statista.com/statistics/220177/b2c-e-commerce-sales-cagr-forecast-for-selected-countries/](http://www.statista.com/statistics/220177/b2c-e-commerce-sales-cagr-forecast-for-selected-countries/)

# Tendances et moteurs du marché du commerce en ligne

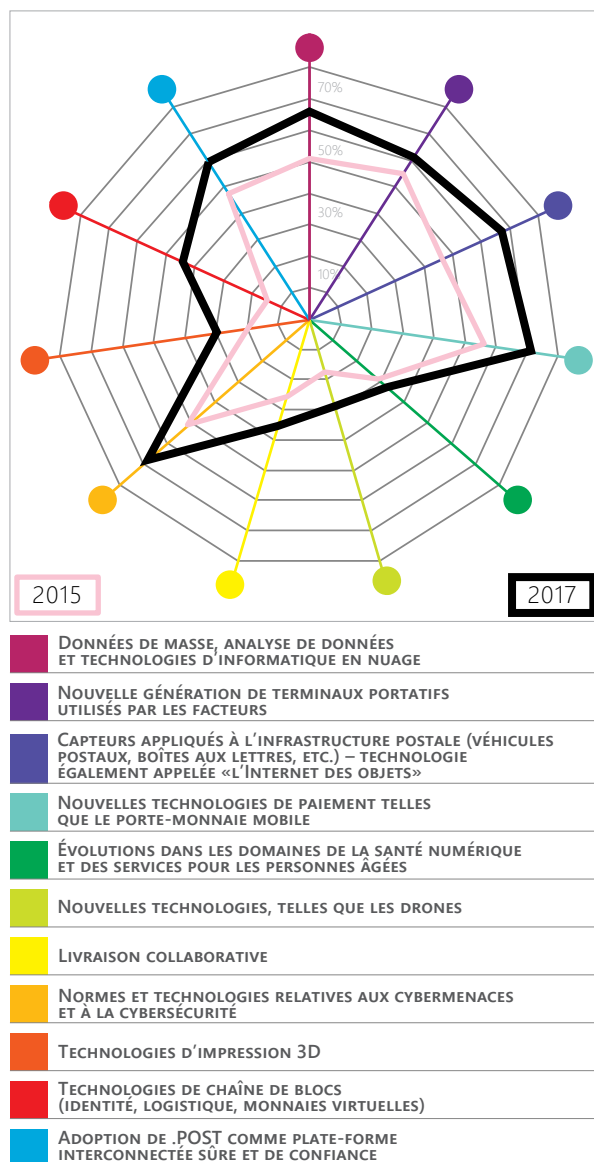
## Radar technologique de l'UPU

Le radar technologique de l'UPU permet d'évaluer la perception qu'ont les opérateurs postaux des nouvelles tendances technologiques susceptibles d'avoir, dans l'avenir, une incidence (positive ou négative) sur leur activité postale numérique. Ce radar peut être considéré comme un bon outil pour identifier de nouveaux projets stratégiques liés au commerce électronique (p. ex. nouveaux pilotes, ou sujets devant faire l'objet de recherches supplémentaires ou à surveiller). En 2017, 51% des opérateurs postaux voyaient les nouvelles technologies comme pouvant avoir un impact sur leurs activités, alors qu'ils n'étaient que 38% en 2015.

Les nouvelles technologies dont l'impact perçu sur les services électroniques postaux a augmenté de manière significative entre 2015 et 2017 incluent les chaînes de blocs (plus 30 points de pourcentage), les capteurs installés sur les équipements postaux (véhicules postaux, boîtes aux lettres, etc.) ou «Internet des objets» (plus 21 points), les technologies relatives aux cybermenaces et les normes et technologies de cybersécurité (plus 17 points), les nouvelles technologies de paiement, telles que les portefeuilles mobiles, et l'analyse des données de masse et les technologies de l'informatique en nuage (plus 15 points chacune), et l'adoption de la plateforme sécurisée et de confiance .POST, ainsi que les nouvelles technologies de distribution, comme les drones (plus 12 points chacune). La perception par les postes de l'impact des technologies d'impression en 3D et de la livraison par les particuliers («crowd shipping») a également connu une tendance positive (plus 10 points).

Parmi les autres technologies dont la perception s'est légèrement améliorée en 2017 par rapport à 2015, on trouve la nouvelle génération de terminaux portatifs utilisés par les facteurs et les évolutions dans le domaine de la santé numérique et des services pour les personnes âgées (plus 6 et 3 points, respectivement).

Figure 2.3 - Nouvelles technologies qui devraient avoir un impact sur les services postaux numériques – Tendances à l'échelle mondiale



Source: étude de l'UPU sur les services postaux numériques, 2017.

## Fournisseurs de services logistiques

**La logistique joue un rôle essentiel, car elle améliore la visibilité de la chaîne logistique du commerce électronique et est déterminante pour, de manière générale, la satisfaction des consommateurs, l'efficacité du service et la prestation de service.**

Le fournisseur de services logistiques est en train de devenir un facteur clé du commerce électronique. La plupart des cybercommerçants considèrent qu'il est financièrement possible de sous-traiter la partie logistique de la chaîne de distribution compte tenu de sa nature complexe et gourmande en capital. Les fournisseurs de services logistiques les aident à gagner en efficacité grâce à leurs services de distribution de qualité supérieure. Un grand nombre de ces fournisseurs se concentrent sur les expéditions de colis du commerce électronique et ont des outils qui répondent aux besoins de ce secteur. Ils offrent des capacités de stockage, d'entretien des entrepôts et de distribution, ce qui permet aux revendeurs en ligne de réduire leurs besoins en matière d'entreposage et de transport. Le risque de détérioration des marchandises pendant le transit est également minimisé.

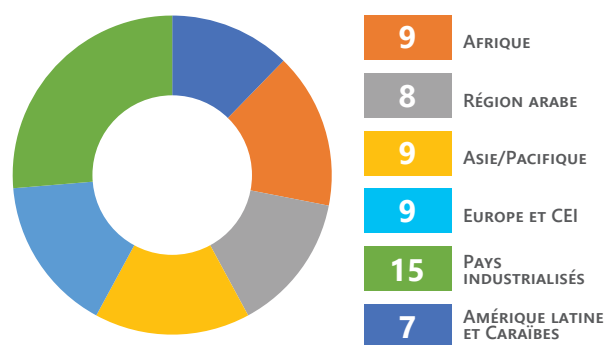
## Essor des applications mobiles

L'essor des dernières technologies mobiles joue un rôle majeur dans la croissance du commerce électronique. Le besoin de commodité pour effectuer ses achats a conduit au développement des achats sur téléphone mobile.

Le commerce en ligne via le téléphone mobile a considérablement augmenté depuis la première étude de l'UPU sur les services électroniques postaux, en 2012. Ces cinq dernières années, le recours aux applications mobiles pour accéder aux services électroniques postaux s'est beaucoup développé. En 2012, seuls 16 opérateurs postaux avaient adopté des applications mobiles, contre 57 en 2017 (et 51 en 2015). Le développement du recours aux services électroniques par application mobile varie selon les pays, mais la tendance est à la hausse dans toutes les régions de l'UPU. Quinze opérateurs postaux dans des pays industrialisés, neuf en Asie/Pacifique, en Afrique et dans la région Europe et Communauté des États indépendants (CEI), sept en Amérique latine et Caraïbes et huit dans la région arabe ont indiqué qu'ils utilisaient des applications mobiles pour leurs services postaux électroniques.

La figure ci-dessous présente, par région, les opérateurs postaux qui affirmaient proposer des applications mobiles pour leurs services électroniques en 2017. Les pays industrialisés, qui ont commencé à utiliser les applications mobiles pour les services postaux électroniques assez tôt, représentent plus du quart du total. Ils sont suivis par la région Europe et CEI, l'Asie/Pacifique et l'Afrique. Pour ce qui est du recours aux technologies mobiles, aucune région ne semble être très en retard par rapport aux autres. Les opérateurs postaux des régions arabe et Amérique latine et Caraïbes utilisent aussi de plus en plus les applications mobiles pour leurs services électroniques. Bien que les smartphones restent relativement chers et que le faible taux de pénétration d'Internet sur les téléphones représente un obstacle à l'utilisation des applications mobiles, il est intéressant de constater que les postes régionales africaines utilisent de plus en plus des applications mobiles pour leurs services postaux électroniques.

Figure 2.4 - **Opérateurs postaux offrant des services électroniques sur application mobile**

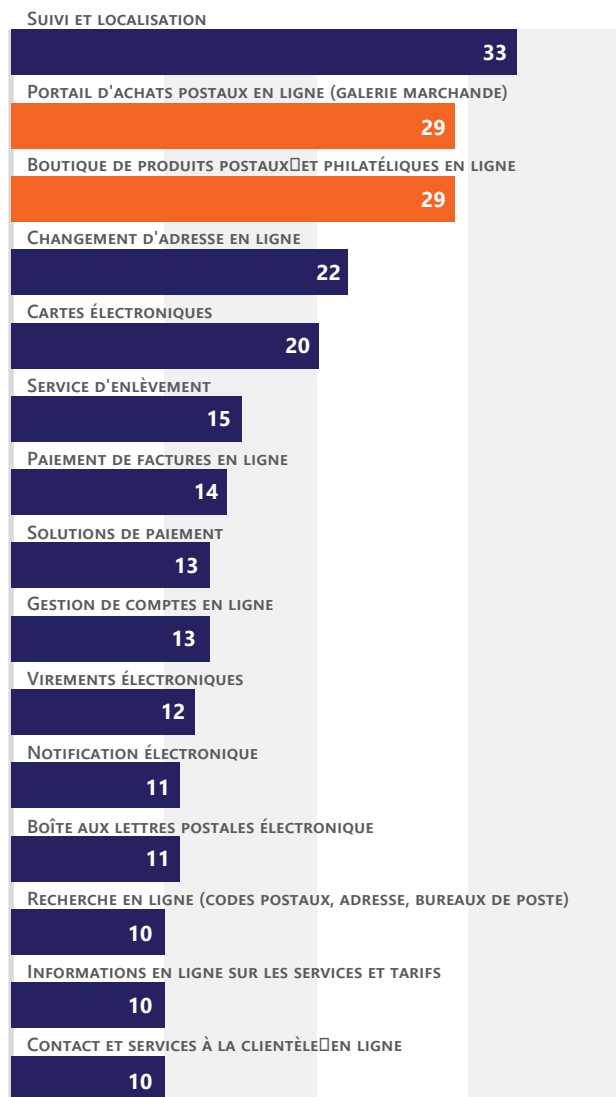


Source: étude de l'UPU sur les services postaux numériques, 2017

**L'essor des dernières technologies mobiles joue un rôle majeur dans la croissance du commerce électronique. Le besoin de commodité pour effectuer ses achats a conduit au développement des achats sur téléphone mobile.**

La figure ci-dessous présente les 10 principaux services électroniques postaux utilisés via une application mobile. Les services électroniques qui soutiennent la croissance du commerce électronique, tels que les portails d'achats en ligne (boutiques postales en ligne) et les boutiques de timbres et de produits postaux, sont largement proposés par les opérateurs postaux (v. barres rouges).

Figure 2.5 - Services électroniques postaux accessibles sur téléphone mobile



Source: étude de l'UPU sur les services postaux numériques, 2017

**Le taux de pénétration d'Internet sur les téléphones encourage davantage de consommateurs à acheter en ligne au moyen de leur mobile. Les consommateurs sont aussi plus aguerris et mieux informés que jamais quant à leurs besoins et aux solutions existantes.**

## Moyens de paiement élargis pour les acheteurs sous-bancarisés

Contrairement aux pays industrialisés, les pays en développement comptent un très grand nombre de personnes sous-bancarisées. En 2018, 66% de la population d'Afrique subsaharienne étaient non bancarisés<sup>5</sup>.

Les grandes plates-formes de paiement en ligne, telles que PayPal et Payoneer, ont élargi leur présence dans le monde. Cependant, il existe encore des inégalités, car ces services ne sont pas disponibles dans tous les pays. Pour compenser ces inégalités, des plates-formes locales de paiement en ligne et de transfert d'argent par téléphone mobile ont été créées, telles que M-Pesa au Kenya. La République populaire de Chine a mis en place des bornes dans la rue qui permettent d'effectuer des achats.

On note également une croissance importante des portefeuilles en ligne et des cryptomonnaies et autres monnaies numériques qui permettent d'effectuer des transactions sans se soucier du taux de change ou des questions financières propres à chaque pays. Le large éventail d'options existantes facilite les achats et les paiements en ligne.

Les opérateurs postaux contribuent à augmenter les options de paiement offertes aux acheteurs non bancarisés. À l'heure actuelle, 91% des opérateurs postaux du monde entier (183 sur 201) offrent des services financiers, directement ou en partenariat avec des institutions financières. Des études récentes montrent que les postes sont, comparativement, meilleures que les autres institutions financières pour bancariser les segments de la population qui ont tendance à être exclus, tels que les femmes, les personnes défavorisées, celles ayant un faible niveau d'études et les personnes qui appartiennent à l'économie informelle<sup>6</sup>. Il serait donc logique que les réseaux postaux participent aux discussions lors desquelles les gouvernements, les décideurs politiques et les organisations internationales conçoivent des stratégies pour promouvoir l'inclusion financière<sup>7</sup>.

## Plates-formes utilisant des chaînes de blocs

Une chaîne de blocs est une forme de «registre» de transactions décentralisé et distribué dans lequel les transactions sont stockées de manière permanente et sécurisée par des techniques de cryptographie. Contrairement aux bases de données traditionnelles, qui sont administrées par une entité centrale, les chaînes de blocs reposent sur un réseau collaboratif ne pouvant être contrôlé par une seule entité. L'authentification des transactions se fait par des moyens cryptographiques et un protocole mathématique «de consensus» qui détermine les règles de mise à jour du registre, ce qui permet aux participants qui n'ont pas spécialement confiance les uns dans les autres de collaborer sans

5 <https://www.itnewsafrika.com/2018/12/66-percent-of-sub-saharan-africans-are-listed-as-unbanked-world-bank/>

6 J. Anson, A. Berthaud, L. L. Klapper et D. Singer, «Financial Inclusion and the Role of the Post Office», document de travail de recherche sur les politiques 6630, Banque mondiale, Washington D.C., 2013.

7 «Panorama mondial de l'inclusion financière postale» ([www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016Fr.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016Fr.pdf)), UPU, 2016.

devoir compter sur une seule entité. Les chaînes de blocs sont, comme le dit The Economist, des «machines à confiance». Les participants à une chaîne de blocs peuvent accéder au registre et le consulter à tout moment.

Compte tenu du potentiel des chaînes de blocs, les entreprises, la société civile, les développeurs de logiciels, les universités, les gouvernements et les organisations intergouvernementales devraient travailler main dans la main afin d'évaluer les implications pratiques et juridiques de cette technologie et de trouver des solutions collectives aux problèmes qui se posent. C'est particulièrement vrai pour ce qui est du commerce international. Les chaînes de blocs pourraient rendre les échanges internationaux plus intelligents, mais un commerce intelligent nécessite une normalisation intelligente qui ne peut voir le jour que dans la coopération. Dans un nouvel écosystème favorable au développement de la technologie des chaînes de blocs, le commerce inter-national pourrait changer radicalement de visage d'ici à dix ou quinze ans<sup>8</sup>.

## Internet des objets

L'Internet des objets se définit comme une infrastructure d'informations mondiale dans laquelle des objets physiques et virtuels sont identifiés de manière unique et connectés à Internet, ce qui permet de proposer des services innovants et avancés et de créer un mode de vie plus pratique et plus intelligent<sup>9</sup>. L'Internet des objets élargit la portée et l'ampleur du commerce électronique en reliant les personnes, les objets intelligents et les objets non connectés dans le modèle commercial actuel, ce qui crée une quantité de données sans précédent sur les produits, le comportement et le ressenti des clients, renforce la communication et l'action et modèle l'avenir du commerce électronique.

## Intelligence artificielle

L'intelligence artificielle est une manière d'offrir à l'industrie des solutions commerciales innovantes et intelligentes. Elle apporte de la valeur ajoutée aux plates-formes de commerce électronique pour qu'elles restent compétitives. Elle permet aux entreprises de rassembler et d'utiliser des données en temps réel, mais aussi de gagner en efficacité et en compétences, et offre aux consommateurs une expérience personnalisée élaborée à partir de leurs préférences.

L'intelligence artificielle permet à un site de commerce électronique de recommander des produits spécialement adaptés au client, et aux consommateurs de rechercher des produits dans un langage familier ou imagé, comme s'ils s'adressaient à une personne.

## Réalité virtuelle

La réalité virtuelle est une technologie émergente qui a la capacité de remodeler l'univers du commerce en ligne. Elle offre aux clients et aux utilisateurs un niveau inédit d'interaction.

La réalité virtuelle offre une foule de possibilités pour permettre au client de visualiser un produit avant de l'acheter. Beaucoup d'entreprises veulent donc avoir leur propre application de réalité virtuelle pour offrir à leurs clients la possibilité d'essayer avant d'acheter.

## Paysage concurrentiel du commerce électronique

L'essor du commerce électronique va de pair avec une croissance rapide et soutenue du marché des colis. Le volume du marché mondial du commerce électronique s'est pratiquement multiplié par vingt depuis l'an 2000 et devrait augmenter d'environ 10% par an jusqu'en 2025 dans toutes les régions industrialisées, pour atteindre 8 billions d'EUR<sup>10</sup>.

Un vaste éventail de dynamiques de marché soutient le développement du commerce électronique, avec l'arrivée de nouvelles régions (p. ex. Afrique subsaharienne et Europe de l'Est), de nouveaux consommateurs (p. ex. les personnes âgées), de nouveaux secteurs verticaux de produits (p. ex. les meubles), de nouveaux canaux (p. ex. les réseaux sociaux) et de nouvelles occasions (p. ex. le commerce instantané «hyperlocal») dans l'univers du commerce en ligne. En fait, l'expansion du commerce en ligne sera cinq fois plus importante que celle du commerce physique entre 2016 et 2021 et représentera 25 à 30% du commerce total d'ici à 2030, contre 9% à l'heure actuelle<sup>11</sup>.

## Problèmes de compétitivité rencontrés par les postes dans le secteur du commerce électronique

L'intégralité de la chaîne de valeur logistique pour la gestion des petits paquets et colis est à prendre, notamment par les géants du commerce en ligne (Amazon, Alibaba, JD.com), qui ont récemment entrepris des démarches d'intégration. Par exemple, Amazon a commandé 20 000 camionnettes de distribution aux États-Unis d'Amérique et Alibaba a proposé des services de distribution de colis au-delà de ses propres

8 «La chaîne de blocs peut-elle révolutionner le commerce international?» ([www.wto.org/french/res\\_f/booksp\\_f/blockchainrev18\\_f.pdf](http://www.wto.org/french/res_f/booksp_f/blockchainrev18_f.pdf)), Organisation mondiale du commerce, 2018.

9 [www.itu.int/fr/ITU-T/gsi/iot/Pages/default.aspx](http://www.itu.int/fr/ITU-T/gsi/iot/Pages/default.aspx)

10 The endgame for postal networks: How to win in the age of e-commerce. McKinsey 2019. [www.mckinsey.com/~/\\_/media/McKinsey/Industries/Travel%20Transport%20and%20Logistics/Our%20Insights/The%20endgame%20for%20postal%20networks%20How%20to%20win%20in%20the%20age%20of%20e%20commerce/The-Endgame-for-Postal-Networks.ashx](http://www.mckinsey.com/~/_/media/McKinsey/Industries/Travel%20Transport%20and%20Logistics/Our%20Insights/The%20endgame%20for%20postal%20networks%20How%20to%20win%20in%20the%20age%20of%20e%20commerce/The-Endgame-for-Postal-Networks.ashx)

11 Ibid

besoins. À eux seuls, ces trois géants représentent aujourd'hui environ deux cinquièmes des achats en ligne dans le monde, et l'offre de services de livraison de colis semble un choix naturel<sup>12</sup>.

Une étude menée par McKinsey & Company montre que la plupart des opérateurs postaux sont encore entravés par des coûts du travail structurellement non concurrentiels, 20 à 40% plus élevés que ceux de leurs nouveaux concurrents, ainsi que par une culture fondée sur les systèmes informatiques et l'absence de prise de risques, alors que les nouveaux concurrents érodent leurs principaux avantages concurrentiels: des marques fortes et des économies d'échelle.

## Consommateurs

Aujourd'hui, les consommateurs attendent une livraison plus rapide, plus transparente et plus pratique de leurs achats, à des prix équivalents ou plus bas. Malgré la multiplication des options de livraison à valeur ajoutée, y compris la livraison le jour-même, environ 70% des clients souhaiteraient ne pas avoir à la payer<sup>13</sup>. Les clients continuent également à élargir les catégories de produits qu'ils achètent en ligne, notamment les meubles et les produits alimentaires.

## Commerçants

L'étude de McKinsey & Company met en évidence que deux cinquièmes des ventes du commerce électronique sont réalisées par les trois géants Amazon, Alibaba et JD.com<sup>14</sup>. Ces chefs de file du commerce de détail sont capables de proposer un éventail large et évolutif de solutions de livraison à leurs clients, notamment le créneau horaire de livraison, un suivi détaillé, le changement de point de distribution en cours d'acheminement, l'enlèvement à domicile et de nouvelles solutions d'accès telles que les consignes à colis et les systèmes de casiers intelligents. En réalité, bon nombre de ces innovations sont déjà devenues la norme en à peine quelques années.

## Nouveaux concurrents du secteur des colis entre entreprises et consommateurs

Les opérateurs postaux ont de plus en plus de difficultés à assumer le coût de ces innovations, car les acteurs du commerce entre entreprises (B2B) et de la distribution express de colis et les jeunes entreprises financées par des fonds de capital de risque (p. ex. Postmates, DoorDash et Instacart, qui ont collecté 3,9 milliards d'USD d'investissements depuis 2011 et lorgnent aujourd'hui vers le commerce du secteur non alimentaire) sont prêts à débloquer des sommes considérables pour mettre une option sur le marché des colis entre entreprises et consommateurs. Pour y parvenir, ces concurrents renoncent à leurs profits à court terme en échange d'une augmentation des recettes ou baissent leurs tarifs tout en vendant des services croisés.

Les attentes des consommateurs continuent d'augmenter, et ces derniers sont de moins en moins enclins à accepter de payer des coûts supplémentaires. Les vendeurs en ligne, en particulier, font pression sur leurs sous-traitants logistiques pour qu'ils assument ces coûts afin de leur permettre de compenser les frais d'envoi perdus et de garder intacte leur «économie à l'unité» (*unit economics*).

Le poids et la complexité supérieurs des revendeurs en ligne par rapport à leurs partenaires logistiques leur permettent d'obtenir les concessions qu'ils souhaitent – grâce à la menace implicite et grandissante de la possibilité d'internaliser la logistique ou de faire appel à de multiples fournisseurs<sup>15</sup>.

## Des services postaux efficaces au cœur du commerce électronique

Pour pouvoir tirer leur épingle du jeu sur le marché concurrentiel du commerce électronique, les postes doivent rapidement mettre en place un écosystème intégré de commerce électronique transfrontalier en utilisant des plateformes physiques de commerce électronique interfacées à des plateformes numériques, sur la base d'une série de normes et d'outils informatiques novateurs fournis par l'UPU.

## Être compétitif sur un marché du commerce électronique en plein essor

Avec la poursuite du développement du commerce électronique au cours des prochaines années, les postes devraient continuer de jouer un rôle essentiel sur ce marché grâce à leurs compétences de base. Pour se positionner, les opérateurs postaux doivent optimiser davantage leurs opérations existantes en renforçant les compétences en matière de tri, de transport, de collecte et de distribution, ainsi que les fonctions d'appui aux entreprises, souvent négligées.

L'étude McKinsey & Company propose sept solutions clés pour obtenir une baisse des coûts pouvant aller jusqu'à 20%<sup>16</sup>. Parmi ces solutions, celles qui ont eu le plus d'impact pour de nombreux acteurs utilisent des méthodes avancées d'intégration de la production, une planification des ressources souple appuyée par des techniques analytiques et l'automatisation de la planification de l'exploitation et des activités d'appui jusqu'à 50%.

Les postes ont aussi besoin d'un programme à long terme pour définir la capacité supplémentaire requise pour prendre part au développement continu des envois de colis. Ce programme à long terme doit répondre à trois questions clés:

<sup>12</sup> Ibid

<sup>13</sup> [www.pitneybowes.com/content/dam/pitneybowes/us/en/ecommerce-study/2018-global-ecommerce-study-overview.pdf](http://www.pitneybowes.com/content/dam/pitneybowes/us/en/ecommerce-study/2018-global-ecommerce-study-overview.pdf)

<sup>14</sup> The endgame for postal networks: How to win in the age of e-commerce. McKinsey 2019 [www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Travel%20Transport%20and%20Logistics/Our%20Insights/The%20endgame%20for%20postal%20networks%20How%20to%20win%20in%20the%20age%20of%20e%20commerce/The-Endgame-for-Postal-Networks.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Travel%20Transport%20and%20Logistics/Our%20Insights/The%20endgame%20for%20postal%20networks%20How%20to%20win%20in%20the%20age%20of%20e%20commerce/The-Endgame-for-Postal-Networks.ashx)

<sup>15</sup> Ibid

<sup>16</sup> Ibid



**QUELLES SONT LES CAPACITÉS À METTRE EN ŒUVRE (ET OÙ) POUR RÉPONDRE AUX NOUVELLES STRATÉGIES D'EXÉCUTION DES COMMANDES ET ATTENTES EN MATIÈRE DE SERVICES DES REVENEURS EN LIGNE?**

**QUEL EST LE BON TYPE DE TECHNOLOGIE D'AUTOMATISATION POUR LES PRODUITS?**

**COMMENT INTÉGRER AU MIEUX DES CAPACITÉS SUPPLÉMENTAIRES POUR PROTÉGER L'ÉCONOMIE DE RÉSEAU COMMUN?**

Les auteurs de l'étude ajoutent que, étant donné qu'environ 75% des problèmes de retards de distribution dans les réseaux postaux aujourd'hui sont d'origine structurelle, des investissements stratégiques dans le réseau permettraient non seulement de créer une capacité de croissance et d'améliorer le coût d'exploitation, mais aussi d'apporter un vrai changement au niveau de l'offre de services. Ainsi, les chefs de file du secteur investissent déjà des milliards de dollars en continu dans leur réseau.

Les postes peuvent continuer de jouer un rôle majeur dans de nombreux domaines du marché du commerce électronique: elles peuvent offrir des solutions de distribution, de logistique et de paiement et établir des partenariats pour proposer des solutions de commerce électronique plus larges afin de répondre aux besoins des différents marchés.

## Pourquoi les postes entrent sur le marché du commerce électronique

En adoptant des stratégies de diversification, les postes facilitent le commerce électronique et créent un avantage concurrentiel unique. Le rapport de l'UPU sur l'économie numérique montre également que, par la diversification, les postes créent un marché potentiel pour le commerce électronique<sup>17</sup>. Les postes restent aussi compétitives sur un marché du commerce électronique en plein essor en protégeant et en renforçant leur cœur de métier. Le tableau ci-dessous montre le nombre considérable de postes qui partagent ces points de vue – plus de la moitié des participants au questionnaire:

Motifs	Pourcentage de postes
<b>MOBILISATION DES COMPÉTENCES</b>	Les postes sont considérées comme un prestataire de services de confiance par 83% des opérateurs postaux en 2017 (contre 72% en 2015)
	69% des postes exploitent les synergies entre les services électroniques et leurs activités en ligne

<b>DIVERSIFICATION</b>	69% des postes souhaitent mettre en place des services numériques pour générer de nouveaux revenus à partir des services postaux électroniques et compenser la plupart, voire la totalité, des pertes (potentielles) de recettes liées au courrier
<b>PROTECTION ET RENFORCEMENT DU CŒUR DE MÉTIER</b>	82% des postes souhaitent exploiter une part de marché la plus importante possible
	64% des postes réagissent face à la concurrence
	70% des postes veulent entrer sur le marché avant les concurrents

## Principaux obstacles pour les postes qui arrivent sur le marché du commerce électronique

Les grands concurrents présentent un certain nombre de menaces pour les opérateurs postaux, de même que les technologies numériques, en perpétuelle évolution. Les dernières recherches réalisées par l'UPU ont identifié les cinq principaux obstacles à la mise en œuvre des services postaux numériques pour soutenir le commerce électronique<sup>18</sup>.

Au niveau mondial, plus de la moitié des postes sont confrontées aux difficultés suivantes:

**RESSOURCES LIMITÉES QUI EMPÊCHENT LE DÉPLOIEMENT COMPLET DES SERVICES POSTAUX ÉLECTRONIQUES.**

**BESOIN DE TEMPS POUR RÉUSSIR LA TRANSITION VERS LE NUMÉRIQUE.**

**LIMITES DE L'INFRASTRUCTURE INFORMATIQUE.**

**SAVOIR-FAIRE INTERNE INSUFFISANT POUR LE DÉVELOPPEMENT DES SERVICES ÉLECTRONIQUES.**

17 «L'économie numérique et les services postaux numériques – Panorama mondial», UPU, 2019.

18 Ibid

**Les postes peuvent continuer de jouer un rôle majeur dans de nombreux domaines du marché du commerce électronique: elles peuvent offrir des solutions de distribution, de logistique et de paiement et établir des partenariats pour proposer des solutions de commerce électronique plus larges afin de répondre aux besoins des différents marchés.**

Plus de la moitié des postes dans chaque région sont confrontées aux cinq défis suivants:

Région	Obstacles
<b>AFRIQUE</b>	Ressources limitées
	Infrastructure informatique insuffisante
	Transition nécessaire vers le numérique
	Pas assez de spécialistes pour le développement des services électroniques
	L'adoption des services postaux électroniques par les consommateurs prend plus de temps que prévu
<b>RÉGION ARABE</b>	Le cadre juridique restreint la portée des services électroniques
	Peu de modèles commerciaux possibles et utilisation par les vendeurs en ligne de leurs propres réseaux de distribution
	L'adoption des services postaux électroniques par les consommateurs prend plus de temps que prévu
	Investissements insuffisants pour le déploiement complet des services électroniques
	Pas assez de spécialistes pour le développement des services électroniques

<b>ASIE/PACIFIQUE</b>	Investissements insuffisants
	Dédouanement
	Limites de l'infrastructure informatique
	L'adoption des services postaux électroniques par les consommateurs prend plus de temps que prévu
	Pas assez de spécialistes pour le développement des services électroniques
<b>EUROPE ET CEI</b>	Transition nécessaire vers le numérique
	Formation insuffisante des employés
	Ressources limitées qui empêchent le déploiement complet des services
	Cadre juridique restrictif
	Dédouanement représentant un obstacle aux services électroniques et au développement postal
<b>PAYS INDUSTRIALISÉS</b>	Besoin de temps pour réussir la transition vers le numérique
	L'adoption des services postaux électroniques par les consommateurs prend plus de temps que prévu
<b>AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES</b>	Infrastructure informatique insuffisante
	Investissements insuffisants
	Transition vers le numérique prenant du temps
	Dédouanement
	Commerçants en ligne utilisant leurs propres réseaux de distribution

## Principaux concurrents des postes sur le marché du commerce électronique

Pour que les postes puissent rester compétitives, il est essentiel qu'elles comprennent les défis internes et externes auxquels elles sont exposées: s'ils veulent préserver leur cœur de métier et offrir des services universels de la manière la plus économique possible, les opérateurs postaux doivent devenir des acteurs compétitifs sur le marché des colis.

## Le marché du commerce de détail en ligne est de plus en plus concentré. Les trois géants du commerce électronique, Amazon, Alibaba et JD.com, représentent à eux seuls environ 40% des ventes en ligne, dominant sept des 10 principaux marchés du commerce électronique mondial.

Sur les autres marchés, leurs homologues sont tout aussi grands (Flipkart en Inde et eBay en République de Corée). Il n'y a qu'en Fédération de Russie que le marché du commerce électronique n'est pas encore dominé par un acteur en particulier<sup>19</sup>.

Principales entreprises du commerce électronique dans le monde:

**AMAZON** est la plus grande entreprise de commerce électronique, avec des revenus atteignant presque 180 milliards d'USD. Il met rapidement en place son propre réseau de distribution sur ses principaux marchés.

**JD.COM** est le plus grand acteur du commerce électronique en République populaire de Chine, avec plus de 300 millions de clients actifs. Grâce à ses revenus de plus de 55 milliards d'USD en 2017, il développe des solutions de distribution innovantes et améliore l'expérience client.

**ALIBABA** peut être considéré comme un facilitateur du commerce électronique: il met en lien les vendeurs et les consommateurs grâce à un écosystème bien développé et propose des services financiers et de paiement pour simplifier les achats.

**EBAY** est un site de vente aux enchères en ligne mettant en lien acheteurs et vendeurs, qui était au départ un site de vente entre particuliers. Aujourd'hui, s'il permet encore de vendre aux enchères des articles d'occasion, eBay propose aussi des produits neufs.

**RAKUTEN** offre un éventail de services électroniques et Internet, Rakuten Ichiba étant la plus grande plate-forme de commerce électronique du Japon. Mais cette entreprise n'est pas uniquement une plate-forme de commerce électronique; c'est une société du numérique qui propose des services très variés.

Implanté au Brésil, **B2W** est une des plus grandes plates-formes de commerce électronique d'Amérique latine. Né d'une fusion entre Americanas.com et Submarino.com, ses revenus de 2017 ont atteint 2,1 milliards d'USD, soit la moitié des recettes du commerce en ligne au Brésil.

Créé à Berlin (Allemagne) en 2008, **ZALANDO** est une plate-forme de commerce en ligne qui vend tout un éventail de produits. L'entreprise est aujourd'hui implantée dans plus de 15 pays en Europe et a généré plus de 5 milliards d'USD de revenus en 2017.

Proposant des services dans 785 zones métropolitaines du monde, **UBER** a commencé son activité en offrant des services de mise en relation entre usagers et conducteurs. Aujourd'hui, la société offre des services via des applications mobiles, entre autres de taxi, de livraison de repas à domicile et de covoiturage.

Créée en 2007, l'entreprise **FLIPKART**, basée en Inde, a commencé son activité par la vente de livres en ligne. S'ouvrant rapidement à d'autres produits, elle a vendu plus de 51% des smartphones en Inde en 2017. En 2018, Walmart a pris le contrôle de 77% du capital de Flipkart pour un montant de 16 milliards d'USD.

**YANDEX** est une société spécialisée dans les produits et services relatifs à Internet (moteurs de recherche, navigation, transport et commerce électronique). En 2018, elle a fusionné son activité Yandex NV avec Uber et a également commencé à tester des véhicules autonomes.

Dans de nombreux cas, ces concurrents représentent à la fois des opportunités et une menace pour les opérateurs postaux. Ils offrent des opportunités dans la mesure où ils favorisent le commerce en ligne, qui nécessite la distribution physique des articles achetés. En revanche, ils sont aussi une menace, car bon nombre d'entre eux bouleversent les méthodes traditionnelles de travail et recherchent des solutions de distribution alternatives.

## Les opérateurs postaux doivent être attentifs à ces signaux d'alerte. Même si les géants du commerce électronique prennent des dispositions pour pouvoir répondre en interne à une grande part croissante de leurs besoins logistiques, ils préparent le terrain pour conquérir de nouvelles parts de marché.

<sup>19</sup> [www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Travel%20Transport%20and%20Logistics/Our%20Insights/The%20endgame%20for%20postal%20networks%20How%20to%20win%20in%20the%20age%20of%20e%20commerce/The-Endgame-for-Postal-Networks.ashx](http://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Travel%20Transport%20and%20Logistics/Our%20Insights/The%20endgame%20for%20postal%20networks%20How%20to%20win%20in%20the%20age%20of%20e%20commerce/The-Endgame-for-Postal-Networks.ashx)

Chapitre III –  
**Chaînes de valeur  
du commerce électronique**



# Chaîne de valeur du commerce électronique

## Chaîne de valeur physique du commerce électronique

Le graphique ci-dessous présente le cycle complet d'une chaîne de valeur du commerce électronique en faisant apparaître le flux physique et le flux numérique de données de l'envoi ainsi que le paiement. L'échange électronique d'informations est obligatoire pour la localisation et le suivi des données des envois dans une chaîne de valeur du commerce électronique. Les opérateurs postaux échangent les informations préalables à l'expédition et les informations sur la réception des dépêches, conformément au Règlement de la Convention de l'UPU<sup>20</sup>. Des informations, fournies par les opérateurs postaux, sont également communiquées au client.

Pour les services physiques de l'UPU qui proposent le suivi parmi les éléments de service, les informations de suivi et de localisation ci-après sont exigées pour les envois postaux entrants et sortants.

Événement	Description	Éléments de données	Où?
EMA	<b>Dépôt/prise en charge</b>	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Identifiant du bureau d'origine	Bureau de poste
EMB	<b>Arrivée au bureau d'échange expéditeur</b>	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Bureau d'échange expéditeur	Bureau d'échange (origine)
EMC	<b>Départ du bureau d'échange expéditeur</b>	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Bureau d'échange expéditeur	Bureau d'échange (origine)
EMD	<b>Arrivée au bureau d'échange de destination</b>	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Bureau d'échange de destination	Bureau d'échange (origine)
EDB	<b>Présentation de l'envoi aux services douaniers à l'importation</b>	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Bureau d'échange de destination	Bureau d'échange (destination-zone douanière)
EDC	<b>Envoi renvoyé par les services douaniers d'importation</b>	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Identifiant du point de retour	Bureau d'échange (destination-zone douanière)
EDE	<b>Rétention en douane à l'importation</b>	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Bureau d'échange de destination   Motif de la rétention en douane à l'importation	Bureau d'échange (destination-zone douanière)
EMF	<b>Départ du bureau d'échange de destination</b>	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Bureau d'échange de destination	Bureau d'échange
EDD	<b>Arrivée au centre de tri</b>	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Identifiant du bureau de distribution	Centre de tri
EDE	<b>Départ du centre de tri</b>	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Identifiant du bureau de distribution	Centre de tri
EMG	<b>Arrivée au bureau de distribution</b>	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Identifiant du bureau de distribution	Bureau de poste
EDG	<b>Sortie de l'envoi du bureau de distribution pour distribution physique</b>	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Identifiant du bureau de distribution	Bureau de poste
EDH	<b>Arrivée de l'envoi au point de collecte</b>	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Identification du point de collecte	Casiers
EMI	<b>Distribution finale</b>	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Identifiant du bureau de distribution	Bureau de poste/domicile
EMH	<b>Tentative de distribution/vaine tentative de distribution</b>	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Identification du point de collecte	Domicile
ITMATT	Ce message sert à la transmission des déclarations en douane entre opérateurs postaux		
CUSITM/ CURSP	Ces messages servent à la transmission des déclarations en douane électroniques entre les opérateurs postaux et les douanes ainsi que des messages de réponse entre les douanes et les postes.		

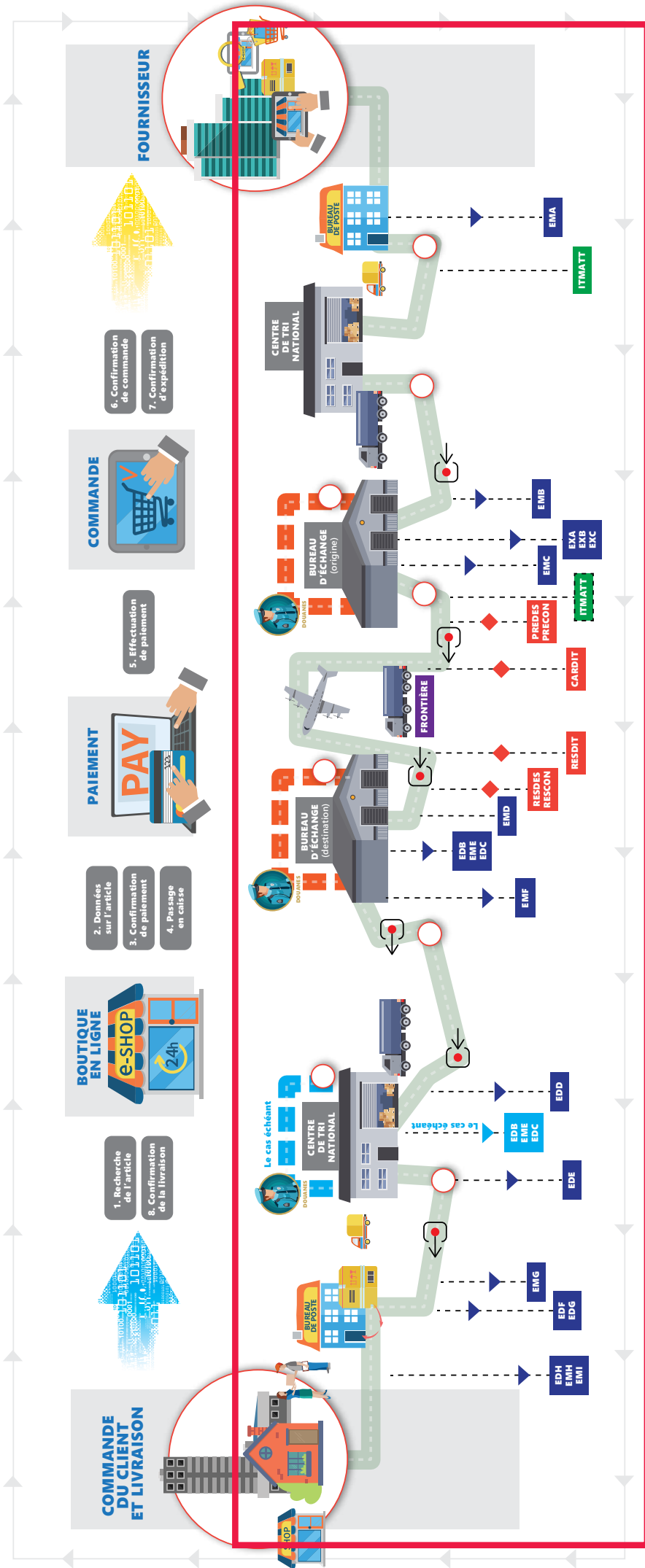


Figure 3.1 - Chaîne de valeur physique du commerce électronique

## Chaîne de valeur numérique du commerce électronique

La chaîne de valeur numérique, qui est axée sur les activités d'un acheteur en ligne, commence avec la recherche d'un article sur une boutique en ligne. Le processus d'achat en ligne désigne l'achat par un client de biens et de services directement auprès d'un revendeur sur Internet, sans service intermédiaire. Les acheteurs en ligne peuvent consulter les sites Web de boutiques en ligne depuis le confort de leur domicile, et faire leurs achats au moyen de leur ordinateur.

Le tableau ci-dessous décrit la chaîne de valeur du commerce électronique du point de vue du client. La première étape commence lorsque le client consulte un site de vente en ligne pour y trouver un article. Lorsqu'il a choisi son article, le site Web lui envoie une demande de paiement. La validation du paiement déclenche l'envoi d'une confirmation de paiement.

Une fois le paiement effectué, la commande est passée. Lorsqu'un acheteur passe une commande, le fournisseur lui envoie une confirmation de commande (p. ex. un courrier électronique).

Une confirmation de commande contient des informations importantes pour le client, notamment les références de la commande et les dates de livraison estimées. Il reçoit un numéro de suivi qu'il pourra ensuite utiliser pour suivre l'acheminement de son colis.

La dernière étape de la chaîne de valeur du commerce électronique consiste à acheminer l'article jusqu'au point de distribution final choisi par le consommateur. La distribution est validée lorsque le consommateur reçoit l'article. La réception déclenche généralement une confirmation de réception.

**TABLEAU 3.2 – CHAÎNE DE VALEUR NUMÉRIQUE**

Événements	Où?	Comment?
RECHERCHE	Boutique en ligne	Internet-API
PAIEMENT	Boutique en ligne	Demande de paiement-API
COMMANDE	Boutique en ligne (banque)	Commande passée-API
PAIEMENT	Boutique en ligne	Confirmation de réception-API
COMMANDE	Boutique en ligne	Confirmation de paiement-API
CONFIRMATION	Boutique en ligne	Confirmation de commande-API
EXPÉDITION	Boutique en ligne	Confirmation d'expédition-API
DISTRIBUTION	Boutique en ligne	Confirmation de distribution-API

**Avec la poursuite du développement du commerce électronique au cours des prochaines années, les postes devraient continuer de jouer un rôle essentiel sur ce marché grâce à leurs compétences de base.**

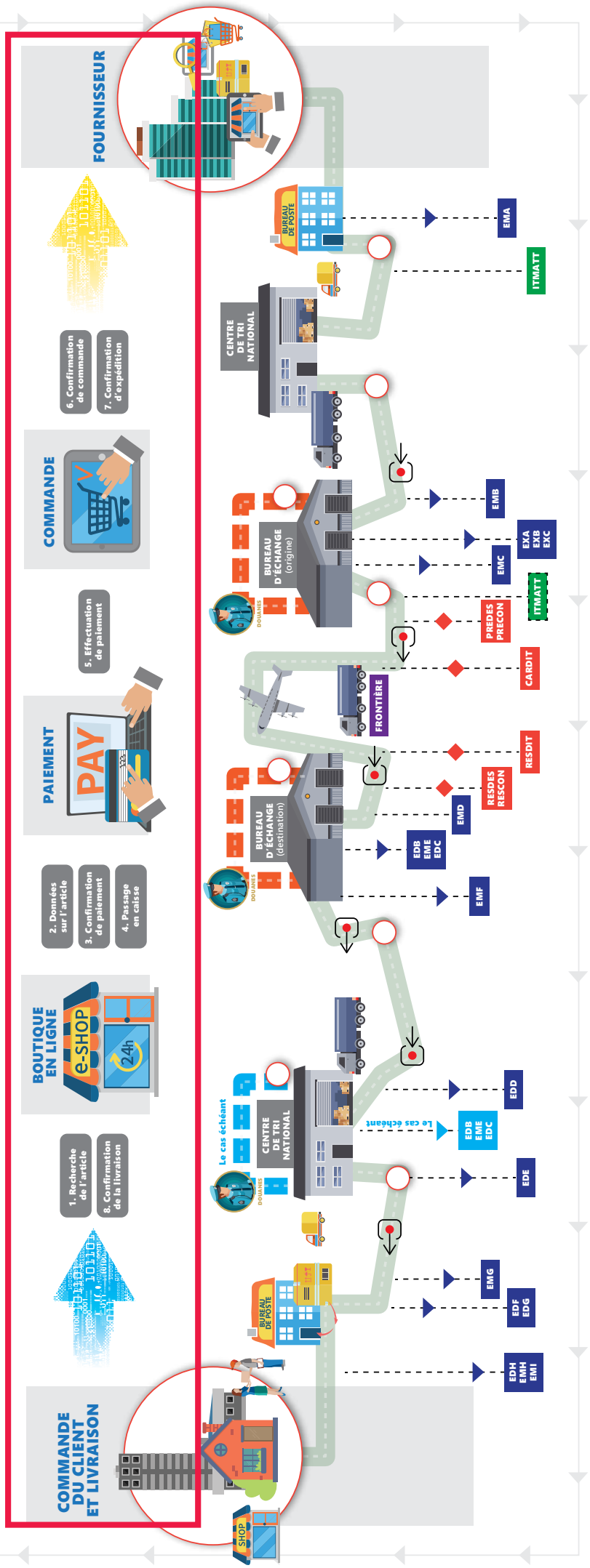


Figure 3.2 - Chaîne de valeur numérique du commerce électronique

Source: UPU





**30%**

**DU TOTAL DES VENTES DE DÉTAIL SE FERONT EN LIGNE EN 2030.**  
Le commerce en ligne croîtra cinq fois plus vite que le commerce physique entre 2016 et 2021

**91%**

**DES POSTES PROPOSENT DES SERVICES FINANCIERS,** directement ou en partenariat avec des institutions financières tierces

**83%**

**DES POSTES ESTIMAIENT ÊTRE CONSIDÉRÉES COMME UN PRESTATAIRE DE SERVICES DE CONFIANCE EN 2017** (contre 72% en 2015)

**70%**

**DES POSTES VEULENT ENTRER SUR LE MARCHÉ** avant les concurrents

**10%**

**EST LE TAUX DE CROISSANCE ANNUELLE PRÉVU** du marché mondial du commerce électronique

**4.88**

**BILLIONS D'USD** est le montant prévu des recettes du commerce en ligne en 2021

Chapitre IV –  
**Éléments clés**  
**du commerce électronique**



Le commerce électronique inclut toute forme d'activité économique réalisée sur Internet, y compris la production, la promotion, la vente et la distribution de produits. Une approche bien organisée et plus détaillée des éléments clés du commerce électronique est nécessaire pour mieux comprendre et identifier les opportunités pour les postes. Ces éléments doivent être considérés comme faisant partie de la planification et de la mise en œuvre du commerce électronique et répartis en trois catégories:

**PRINCIPAUX ÉLÉMENTS NUMÉRIQUES:** éléments relatifs aux portails de commerce électronique comportant l'appui et les outils techniques, la gestion du contenu, les mécanismes de recherche de produits et les modèles d'activité.

**PRINCIPAUX ÉLÉMENTS RELATIFS AU PAIEMENT:** éléments relatifs aux outils de paiement électronique disponibles et aux modèles d'activité.

**PRINCIPAUX ÉLÉMENTS PHYSIQUES:** services et outils essentiels relatifs à l'expédition, à la distribution, à l'exécution de la commande et aux modèles d'activité.

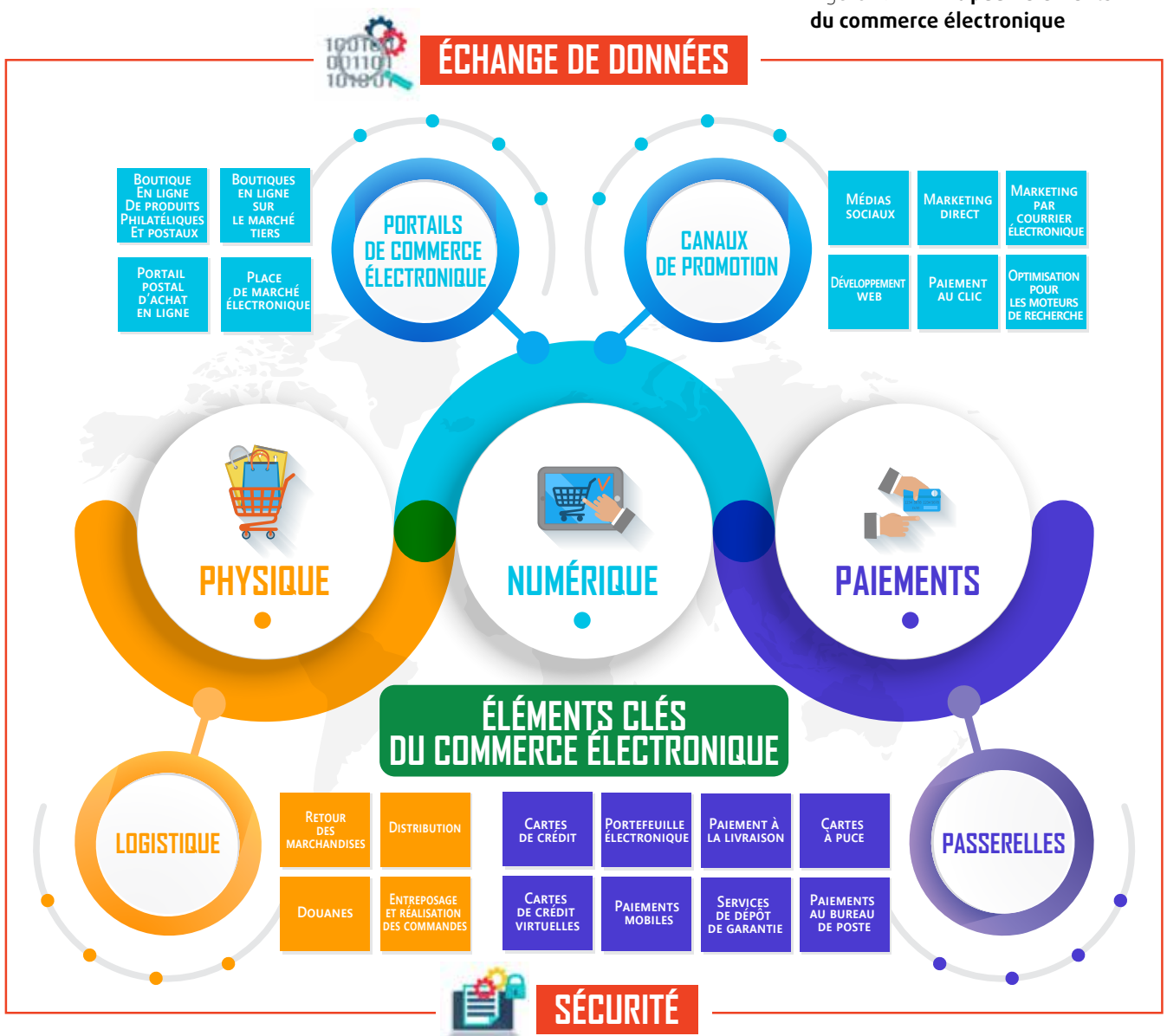
D'autres questions transversales sont cruciales pour toute stratégie de commerce électronique. Ces questions sont regroupées en deux catégories:

**ÉCHANGE DE DONNÉES:** normes et outils pour l'échange de données relatives aux produits, aux droits de douane et aux taxes, aux clients, aux commandes et autres informations partagées entre les acteurs du commerce électronique.

**SÉCURITÉ:** la sécurité est essentielle pour garantir la confiance et réduire la fraude dans chacune des trois dimensions (numérique, physique et financiers et paiements).

Le graphique ci-dessous présente les principaux éléments du commerce électronique.

Figure 4.1 - Principaux éléments du commerce électronique



## Principaux éléments numériques

### Les portails postaux de commerce électronique sont le principal point de contact virtuel entre vendeurs et acheteurs.

Par le biais de ces portails, les boutiques en ligne se font connaître des consommateurs et fournissent des informations essentielles sur leurs produits et services, y compris les tarifs et les conditions d'expédition, ainsi que d'autres informations commerciales dont les clients ont besoin pour mener à bien une transaction.

## Portails de commerce électronique

### Boutique en ligne de produits philatéliques et postaux

Une poste peut créer une boutique en ligne pour vendre ses propres produits et services postaux en ligne. Cela peut l'aider à proposer davantage de services de commerce électronique.

Les produits philatéliques sont un choix logique pour une boutique postale en ligne.

#### Étude de cas: la poste uruguayenne

Correo Uruguayo a créé sa propre boutique de philatélie et vend ses propres produits et services postaux en ligne<sup>21</sup>.

### Boutiques en ligne sur les marchés électroniques tiers

Les marchés électroniques sont des canaux de vente très efficaces qui mettent en relation vendeurs et acheteurs. Vendre sur les plus grands marchés électroniques, tels qu'Amazon, eBay ou Tmall (République populaire de Chine), permet d'accroître la visibilité et la portée des petites et moyennes entreprises (PME) aux niveaux national et international.

En outre, cela permet aux consommateurs d'accéder aux produits depuis n'importe quel pays et n'importe quel lieu, via le réseau postal.

#### Étude de cas: Correos

Correos, l'opérateur désigné espagnol, héberge un service Web appelé «Comandia», spécialisé dans le commerce électronique, l'hébergement Web, les stratégies marketing et les outils de vente en ligne et de développement d'activité commerciale sur les marchés électroniques mondiaux<sup>22</sup>.

## Portails postaux d'achats en ligne (boutiques en ligne)

Les boutiques en ligne sont un type de plate-forme qui permet aux postes de proposer des solutions et des services de commerce électronique. Elles permettent aux MPME d'exposer et de vendre leurs produits en ligne.

Une boutique en ligne offre des services simples et sûrs grâce à une interface utilisateur utilisant les dernières technologies et des protocoles de protection pour sites Web. Le client peut se connecter au site Web, s'enregistrer, voir la liste des produits et services disponibles et effectuer des achats.

Les boutiques en ligne peuvent aussi proposer des solutions de commerce électronique, non seulement aux postes, mais aussi aux entrepreneurs, car ces sites Web sont un moyen optimal de présenter des produits et services à une clientèle potentielle très importante. Pour les entrepreneurs comme pour les postes, le nombre de vues et d'achats est augmenté, ce qui génère des recettes considérables.

#### Étude de cas: Turkish Post

PTTEM, filiale de Turkish Post, offre aux consommateurs une plate-forme permettant d'acheter des produits, de payer ses impôts ou d'acheter du crédit mobile et permet aux PME de vendre leurs produits ou leurs services. Par ailleurs, en collaboration avec d'autres postes nationales, PTTEM a commencé à offrir des services de commerce électronique à des clients dans d'autres pays. PTTEM a ciblé des clients, des commerçants et des partenaires postaux aux niveaux local et régional. Tout le processus consistant à trouver le produit et l'acheter, effectuer le paiement et distribuer le colis est géré par PTTEM. Turkish Post ou les autres opérateurs nationaux, quant à eux, se chargent de gérer l'accord des vendeurs et la distribution aux clients. En outre, PTTEM a enrichi ses services en offrant une plate-forme de services pour le commerce international, l'exécution des transactions électroniques pour les vendeurs et les partenaires, des programmes de fidélité pour les partenaires, des boîtes d'expédition prêtes à emporter et des solutions de commerce électronique et de services pour les entreprises.

PTTEM développe et gère des technologies et opérations de bout en bout:

- pour la plate-forme de commerce électronique locale (epttvm.com), qui offre à plus de 10 millions de visiteurs par mois des produits proposés par plus de 10 000 vendeurs;

- pour la plate-forme de commerce électronique transfrontalière (Ready2Sale) et d'autres plates-formes de partenaires postaux, telles que turkishsouk.com pour Qatar Post, eshop.posta.ba pour la Bosnie et Herzégovine, etc.

Avec les produits de marché, PTTEM a intégré plusieurs services destinés aux clients de la poste turque dans la plate-forme, tels que des recharges pour le système FTS (Fast Transit System, télépéage prépayé pour autoroute),

21 [www.stamps.uy/post/](http://www.stamps.uy/post/)

22 [www.comandia.com/blog/](http://www.comandia.com/blog/)

le paiement de taxes/amendes/polices d'assurance pour véhicules et des casiers postaux intelligents;

En outre, PTTEM a aussi développé des services pour les vendeurs et les marques, comme des services d'exécution des commandes de commerce électronique, des programmes de fidélité et le système FTS d'entreprise et solutions de commerce électronique international.

Enfin, PTTEM est devenu un fournisseur de services de commerce électronique à 360 degrés à la fois pour les PME, les clients professionnels et les clients particuliers de la poste turque.

### Étude de cas: Saudi Post

E-mall est une plate-forme proposant des solutions et des services pour le commerce électronique en anglais et en arabe en Arabie saoudite. Elle permet aux entreprises, aux organisations à but lucratif et aux organisations caritatives d'exposer et de vendre leurs produits et leurs services en ligne. Les consommateurs peuvent visualiser les produits par catégorie et payer leurs achats par carte de crédit ou en espèces dans les bureaux de poste de Saudi Post partout dans le pays. Les articles sont ensuite distribués directement à l'adresse des clients grâce au réseau de distribution de Saudi Post. E-mall propose un service client joignable vingt-quatre heures sur vingt-quatre via une centrale d'appel (n° 9200 05590) et possède des comptes sur les réseaux sociaux, tels que Twitter et Facebook.

Les boutiques de la plate-forme peuvent également promouvoir l'inclusion et préserver la tradition: Saudi Post a créé une filiale appelée «Souq Alqarya» («le marché du village») pour exposer et vendre des produits artisanaux réalisés par des femmes. Cette boutique se caractérise par son design traditionnel et regroupe gratuitement en un même lieu des organisations caritatives et associations d'artisanat. Souq Alqarya soutient les artisans et leur famille en leur fournissant un point de vente accessible toute l'année. En outre, cette plate-forme fait la promotion de différentes formes traditionnelles d'artisanat<sup>23</sup>.

## Place de marché électronique

Une plate-forme de commerce électronique est un site Web sur lequel des produits ou des informations concernant des services sont proposés par différents tiers, alors que les transactions sont traitées par l'opérateur de la plate-forme.

Sur les plates-formes de commerce électronique, des entreprises peuvent s'enregistrer comme acheteurs ou vendeurs et effectuer des transactions commerciales entre entreprises sur Internet. L'utilisation d'Internet a contribué à éliminer les intermédiaires dans les transactions. Les plates-formes de commerce électronique sont des systèmes d'information reposant sur le Web qui offrent des opportunités commerciales aux vendeurs comme aux acheteurs.

Elles permettent aux acheteurs de comparer de nombreux produits et services au regard de différents facteurs (performance, qualité, prix, etc.). Les acheteurs ont accès à un plus large éventail de produits et de services, et les vendeurs ont accès à la clientèle de manière plus pratique et meilleur marché. Les vendeurs accèdent à de nouveaux marchés, trouvent de nouveaux clients et augmentent leurs ventes en générant plus de valeur pour les acheteurs. Il existe quatre types de plates-formes de commerce électronique:

### PLATE-FORME INDÉPENDANTE.

Une plate-forme de commerce entre entreprises gérée par un tiers et ouverte aux acheteurs et aux vendeurs d'un secteur en particulier. Lorsqu'une entité s'inscrit sur une plate-forme indépendante, elle reçoit des offres dans un secteur spécifique.

*Exemple: Alibaba.*

### PLATE-FORME AXÉE SUR L'ACHETEUR.

Un ensemble de personnes ayant des intérêts commerciaux communs se réunit pour créer un environnement d'achat favorable. Les acheteurs ont ainsi un pouvoir de négociation suffisant pour acheter au fournisseur au prix souhaité. Les fournisseurs peuvent aussi tirer parti de cette plate-forme, car elle leur fournit une clientèle à laquelle ils peuvent proposer leur catalogue.

*Exemple: Amazon.*

### PLATE-FORME AXÉE SUR LE FOURNISSEUR.

Ce type de plate-forme est connu sous le nom de «répertoire de fournisseurs». Elle permet aux vendeurs d'améliorer leur visibilité grâce à différents moyens de communication, et aux fournisseurs de cibler un grand nombre d'acheteurs potentiels.

*Exemple: eBay.*

### PLATE-FORME HORIZONTALE ET VERTICALE

**Plate-forme horizontale** – Acheteurs et vendeurs de différents secteurs ou régions peuvent se réunir pour réaliser des transactions.

**Plate-forme verticale** – Elle offre un accès via Internet à différents segments d'un secteur en particulier, à tous les échelons de la hiérarchie.

**Les médias sociaux offrent des possibilités de développement communautaire qu'on ne trouve nulle part ailleurs. Que ce soit en publiant du contenu d'arrière-plan sur votre page personnelle ou en créant un groupe auquel participe votre entreprise, le potentiel des médias sociaux mérite d'être utilisé.**

# Canaux de promotion

## Médias sociaux

Les médias sociaux jouent un rôle crucial pour le marketing. Les consommateurs recherchent activement des marques qu'ils aiment ou qui les intéressent, et un nombre croissant d'entre eux utilisent les réseaux sociaux pour trouver un produit ou décider d'effectuer un achat.

Les médias sociaux offrent des possibilités de développement communautaire qu'on ne trouve nulle part ailleurs. Que ce soit en publiant du contenu d'arrière-plan sur votre page personnelle ou en créant un groupe auquel participe votre entreprise, le potentiel des médias sociaux mérite d'être utilisé.

Les réseaux sociaux, tels que Facebook, Google+ et Instagram via sa fonction «Shopping», peuvent être utilisés pour le commerce électronique. Ces plates-formes utilisent des vitrines électroniques spécialement adaptées aux réseaux sociaux très interactifs.

Accessibles depuis sur les navigateurs traditionnellement installés sur les ordinateurs, ces modèles de boutiques en ligne sont également accessibles sur tablette, smartphone et via la télévision numérique.

## Marketing direct

Le marketing direct consiste à faire de la publicité directement auprès d'un groupe de consommateurs. Le publi-postage est une forme de marketing direct, dans laquelle des supports matériels sont envoyés directement au consommateur (supports promotionnels, prospectus et catalogues).

Le marketing direct augmente la visibilité des boutiques en ligne, en particulier s'il est intégré dans le contenu Web et les outils publicitaires en ligne.

### *Marketing par courrier électronique*

Venant compléter le courrier électronique traditionnel, le courrier électronique est un moyen de faire de la publicité auprès de clients potentiels. Il peut être un outil de marketing direct très efficace pour cibler des listes de consommateurs qui ont déjà choisi de recevoir des informations concernant certains produits ou services.

Les vendeurs doivent se méfier des spams (courrier de masse non sollicité), qui sont illégaux dans certaines juridictions. Au-delà des problèmes juridiques et éthiques, les spams peuvent détruire la réputation d'un vendeur en ligne.

Il est donc important de réfléchir à des solutions plus sûres de marketing par courrier électronique. L'UPU a travaillé sur la norme S52 afin de proposer la distribution sûre du courrier électronique. Ce niveau de sécurité augmente la probabilité que le prospect clique sur le lien, car il apporte l'assurance que le courrier électronique n'est pas frauduleux.

### *Publicité sur le Web*

La publicité sur le Web consiste à créer un lien entre un commerce en ligne et d'autres sites Web pour augmenter sa visibilité. Il existe plusieurs moyens pour y parvenir:

**MOTEURS DE RECHERCHE:** selon les experts, environ 70% des achats en ligne sont l'aboutissement d'un processus de recherche. Les moteurs de recherche sont un moyen pratique pour les internautes de naviguer parmi l'énorme quantité d'informations qui circulent sur Internet.

**LIENS SPONSORISÉS:** les moteurs de recherche permettent aussi de créer des liens sponsorisés, c'est-à-dire des publicités en lien avec des paramètres de recherche saisis par les utilisateurs. Les publicitaires sélectionnent un ensemble de mots clés et, lorsque ces mots sont saisis par un internaute, un moteur de liens sponsorisés affiche des publicités adaptées. Il s'agit d'un moyen efficace et bon marché de commercialiser un produit, puisque les publicités sont directement en lien avec les besoins du client. Ce modèle de publicité est fondé sur un système de «coût par clic» – les vendeurs ne paient que lorsque l'internaute clique sur la publicité.

**SITES COMPARETEURS DE PRIX:** outre qu'ils permettent de rechercher des produits et des vendeurs, ces sites offrent des outils pour comparer les prix et la qualité de service.

**BANNIÈRES PUBLICITAIRES:** les bannières publicitaires s'affichent en haut ou en bas d'une page Web, mais d'autres modèles, tels que les messages interstitiels et les fenêtres «pop-up» ou «pop-under», peuvent être employés.

**PLATES-FORMES DE COMMERCE ÉLECTRONIQUE:** il s'agit d'environnements Web qui réunissent acheteurs et vendeurs pour faciliter la réalisation de transactions commerciales dans un environnement concurrentiel.

### *Optimisation du référencement*

L'optimisation du référencement (en anglais Search engine optimization, ou SEO) consiste à optimiser le rang d'apparition d'un site Web dans les pages de résultats d'un moteur de recherche afin d'augmenter le trafic naturel sur ce site. Les canaux qui bénéficient d'une stratégie de référencement sont les sites Web, les blogs et les infographies.

L'optimisation du référencement consiste à faire en sorte qu'un site soit accessible sur un moteur de recherche et d'améliorer les chances qu'il soit trouvé par ce moteur de recherche. Pour obtenir plus de trafic, développer leur marque et vendre plus de produits, les postes doivent optimiser le référencement de leur site Web.

### Publicité au «coût par clic»

La publicité au coût par clic (en anglais pay-per-click) est un modèle de marketing numérique dans lequel les annonceurs ne paient que lorsqu'un internaute clique sur leur annonce. Il s'agit d'un moyen d'acheter des visites sur un site Web plutôt qu'un moyen de «gagner» naturellement des visites.

La publicité sur les moteurs de recherche est l'une des formes les plus populaires du coût par clic. Elle permet aux vendeurs de faire une offre de placement pour que leurs annonces apparaissent dans les liens sponsorisés d'un moteur de recherche lorsqu'un internaute recherche un mot clé ayant un lien avec leur offre commerciale.

Dans l'univers du coût par clic, deux forces dominantes se distinguent: Google Ads et Facebook/Instagram Ads. Google Ads permet aux annonceurs d'être vus par des utilisateurs qui recherchent des produits ou des services dans leur secteur.

## Modèles d'activité numériques

### Portails de commerce électronique

#### Boutiques postales en ligne

Ce modèle d'activité permet d'offrir tout un éventail de produits postaux, outre les timbres et les produits de collection. Une boutique postale en ligne est créée par un opérateur désigné pour permettre aux clients d'acheter des articles de philatélie sur Internet. Les acheteurs paient pour les produits et les services achetés.

Le commerce électronique étant toujours en plein essor, le développement des boutiques postales en ligne s'est poursuivi au cours des dernières années. L'étude de l'UPU réalisée en 2017 sur les services postaux numériques montre que le pourcentage d'opérateurs possédant une boutique en ligne est passé de 39% en 2012 à 53% en 2015, puis à 59% en 2017, la tendance à la hausse devant se poursuivre.

#### Boutiques en ligne hébergées

Ce modèle permet à toute entreprise de créer et de gérer sa propre plate-forme de vente en ligne. Une boutique en ligne hôte crée l'architecture intégrée qui permet aux entreprises de gérer un catalogue de produits, des moyens de paiement, des services de distribution et de publicité et d'administrer les ventes.

Les postes proposant ce modèle mettent en place l'environnement technologique pour la boutique en ligne en intégrant complètement la distribution postale et les services de paiement. Les MPME qui souhaitent prendre part au marché du commerce électronique sont les meilleurs candidats pour ce type de service, puisqu'elles ont peu d'expérience dans le domaine du commerce en ligne.

Même si la technologie utilisée est simple, un service d'assistance doit être intégré au modèle afin d'aider les vendeurs à créer, à configurer et à exploiter leur boutique en ligne hébergée. L'assistance technique est un facteur clé pour garantir la réussite de ce modèle commercial. La rémunération peut se faire par le paiement d'un abonnement mensuel, semestriel ou annuel au service d'hébergement.

### Galerie marchande postale en ligne

Dans ce modèle, les postes mettent à disposition des galeries marchandes en ligne pour la promotion de produits et l'hébergement de cyberboutiques. Ce modèle permet de regrouper de nombreuses boutiques sur un seul site Web comprenant des outils de recherche et servant à la promotion et à la vente de marchandises.

Grâce à une extension du modèle pour l'hébergement des boutiques en ligne, une galerie marchande en ligne peut héberger des boutiques en ligne au moyen de sa propre infrastructure informatique. Une galerie marchande en ligne peut aussi servir à présenter des produits de boutiques hébergées ailleurs. Ce modèle offre aux postes, ainsi qu'aux entreprises et commerces, différentes solutions de commerce électronique.

Les sites Web des opérateurs postaux font généralement partie des sites les plus populaires dans leurs pays respectifs et ils attirent de nombreux visiteurs vers les galeries marchandes en ligne. Pour les détaillants, la participation à une galerie marchande postale en ligne permet d'accroître la confiance des consommateurs, car leurs boutiques bénéficient ainsi de la solide réputation de l'opérateur désigné.

Figure 4.2 - Cybermarché postal



Le modèle de la galerie marchande en ligne a été la première tentative de reproduire sur Internet le succès des galeries marchandes en dur. Le principal défi consiste à attirer les acheteurs en ligne. Sur les marchés parvenus à maturité, les modèles de galerie marchande en ligne sont de moins en moins nombreux. Sur ces marchés, les principaux éléments incitant à acheter en ligne sont les possibilités de recherche et de comparaison de de prix.

Par conséquent, les galeries marchandes en ligne ont donc tout intérêt à associer leurs outils de recherche et de comparaison avec de grands sites Web spécialisés dans ce type d'activités. Des outils d'optimisation du référencement existent pour la gestion des galeries marchandes en ligne.

La structure d'appui au vendeur peut inclure une assistance en ligne ou par téléphone, voire une assistance personnelle pour les gros vendeurs. L'assistance doit couvrir non seulement les outils pour l'hébergement, mais aussi les services de livraison, les modes de paiement, la gestion de la présentation des produits, les services après-vente, la publicité, la recherche et la comparaison de produits ainsi que la logistique. Le modèle de génération de revenus peut comprendre des frais périodiques, des commissions sur les ventes et la publicité.

### Cybermarchés

Le modèle du cybermarché reprend des caractéristiques d'autres modèles d'activité. Un cybermarché comprend une large gamme de produits de nombreux vendeurs. Par ailleurs, il reçoit des paiements, exécute des commandes, livre des envois et assure le transfert des fonds aux vendeurs une fois la livraison effectuée.

Dans le modèle de la galerie marchande en ligne, les vendeurs sont responsables des ventes. Dans le modèle du cybermarché, la poste joue le rôle de tiers de confiance et elle est donc partiellement responsable des ventes. La poste accepte aussi les risques de fraude en matière de paiement et devient, en définitive, un opérateur de paiement.

Le modèle du cybermarché est complexe et il est concurrencé par de grands sites Web spécialisés en commerce électronique. Dans certains pays, de grands cybermarchés tels que eBay, Amazon et Alibaba sont bien établis. Les postes devraient évaluer l'influence de ces cybermarchés ainsi que les risques liés au fait d'entrer en concurrence avec des entreprises spécialisées dans le commerce électronique. Une autre stratégie pourrait consister à servir de cybermarché pour des marchés de niche tels que le marché de l'artisanat. Les postes pourraient aussi conclure des partenariats avec des cybermarchés pour la prestation de services logistiques et de services de distribution et de paiement, au lieu de créer un nouveau cybermarché.

Il convient de considérer les risques liés au fait de ne pas suivre les stratégies et activités en matière de cybermarché. Les entreprises de ce secteur ont la volonté et la capacité de devenir de redoutables concurrents pour la poste. Au cours des dernières années, elles ont créé des plates-formes leur permettant de proposer à leurs clients un large éventail d'options en matière de commerce électronique: hébergement de boutiques en ligne, paiement électronique, publicité et logistique. Aujourd'hui, Amazon et d'autres entreprises testent la distribution jusqu'au dernier kilomètre. Tous ces changements représentent une menace pour l'industrie pos-tale. Désormais, le pouvoir de décision en matière de distribution, qui appartenait auparavant aux acheteurs ou aux vendeurs, revient à de gigantesques cybermarchés centralisés.

**Il convient que les postes proposent des services de logistique et de distribution d'excellente qualité aux cybermarchés pour les dissuader de créer leurs propres services de distribution. Les postes doivent également être innovantes, puisque les cybermarchés s'intéressent à des options de distribution non traditionnelles (drones, livraison dans un commerce de proximité, livraison collaborative (crowd shipping)).**

Si les postes décident de créer un cybermarché postal, il serait judicieux qu'elles commencent avec des outils plus simples: boutique en ligne, hébergement, passerelle de paiement et galerie marchande en ligne.



## Récapitulatif des modèles d'activité

Le tableau ci-dessous présente les avantages et les inconvénients de chaque modèle de portail de commerce électronique.

Tableau 4.1 - **Modèles de portails de commerce électronique**

Portails de commerce électronique/ caractéristiques	Boutique postale en ligne	Boutique en ligne hébergée	Galerie marchande postale en ligne	Cybermarché	Médias sociaux
<b>COÛT</b>	Faible	Faible	Élevé	Très faible	Faible
<b>FLEXIBILITÉ</b>	Moyenne	Moyenne	Élevée	Faible	Faible
<b>COMPLEXITÉ</b>	Moyenne-faible	Moyenne	Moyenne	Faible	Faible
<b>DÉLAI DE MISE EN PLACE</b>	Court	Court	Long	Court	Court
<b>INVESTISSEMENTS INFORMATIQUES NÉCESSAIRES</b>	Acquisition et maintenance de logiciels  Contrat de connexion en réseau à Internet  Services de sécurité informatique  Exploitation de l'environnement informatique	Acquisition et maintenance de logiciels  Exploitation partielle de l'environnement informatique	Acquisition et maintenance de logiciels  Services de sécurité informatique  Exploitation de l'environnement informatique	Frais mensuels et/ou commission par transaction	Frais mensuels et/ou commission par transaction
<b>APPLICABLE À</b>	Opérateurs postaux  Grandes enseignes ayant l'expérience du commerce électronique et du personnel formé	Opérateurs postaux  Moyennes enseignes avec peu de personnel et de ressources, mais capables de prendre en charge les opérations et les technologies du commerce électronique	Opérateurs postaux  Petites et moyennes entreprises sans expérience de la technologie et/ou des ressources humaines et financières limitées, habituellement nouvelles sur le marché du commerce électronique	Petites et moyennes entreprises  Particuliers pouvant vendre en ligne grâce aux cybermarchés  Les grandes enseignes sont aussi présentes dans les cybermarchés	Toutes les entreprises

Les postes ont tout intérêt à aller au-delà des services de distribution en offrant des services logistiques adaptés aux boutiques en ligne. Des informations concernant les processus logistiques doivent être fournies avant, pendant et après la vente, et ces informations doivent être intégrées aux sites Web.

Ainsi, des modules complémentaires, des outils de calcul des frais de transport et des outils de suivi et de localisation peuvent être proposés aux prestataires de services et aux sociétés d'hébergement Web. Le chapitre ci-dessous, relatif à l'échange de données, donne des détails concernant cette intégration.

Les postes peuvent également créer un portail de commerce électronique afin d'accroître la fidélité des vendeurs et des acheteurs aux services de distribution postale. En outre, l'offre de services d'hébergement ou la création d'un cybermarché

peut faciliter l'intégration des MPME sur le marché du commerce électronique, car elles bénéficient de la simplicité technologique, du coût faible et des services de logistique et de paiement, qui sont tous proposés par un opérateur désigné de confiance.

Les postes peuvent commencer à proposer des services d'hébergement pour le commerce électronique en créant leur propre boutique en ligne pour vendre des produits et services postaux. Plus tard, la plate-forme Web pourra être ouverte à d'autres vendeurs. Il s'agit d'une bonne solution sur les marchés nationaux, en particulier lorsqu'il existe peu d'alternatives permettant aux MPME de se lancer dans le commerce électronique.

Sur les marchés où le commerce électronique est bien développé, les postes doivent identifier et évaluer les

modèles d'activité adoptés par les autres prestataires d'hébergement de boutiques en ligne et cybermarchés. La décision de proposer des services d'hébergement doit tenir compte de la capacité des postes à entrer en concurrence avec des entreprises déjà bien implantées et expérimentées. Une alternative serait d'établir des partenariats avec elles afin d'éviter une concurrence inutile avec des acteurs qui pourraient être clients des services postaux.

## Principaux éléments en matière de paiement

Le paiement est l'une des composantes les plus importantes de tout modèle de commerce électronique. Toutefois, c'est aussi l'un des éléments les plus complexes, principalement parce que des fonctions de sécurité doivent être mises en place. Les conseils donnés par le Good Small Business Guide<sup>24</sup> s'appliquent encore aujourd'hui, malgré les progrès réalisés sur les plans réglementaire et technique, et l'essor des plateformes de commerce électronique:

**«Les consommateurs peuvent se montrer méfiants lorsqu'on leur demande de donner leurs coordonnées bancaires et d'autres informations personnelles en ligne. En premier lieu, il convient de gagner leur confiance.»**

**«La fraude et les débits compensatoires sont des problèmes critiques qui peuvent gravement porter atteinte à une activité en ligne.»**

La prise de conscience de la sécurité des transactions financières et de sa nécessité, ainsi que de la complexité du paiement, a progressé ces dernières années pour répondre aux exigences de plusieurs banques centrales dans différents pays et régions. La sécurité consiste également à protéger les transactions elles-mêmes contre les accès frauduleux.

Les commerçants en ligne ont à leur disposition plusieurs solutions de paiement électronique. Les associations et émetteurs de cartes de crédit, les banques, les prestataires de paiement électronique (fournisseurs de paiement mobile et technologies financières), les opérateurs de transfert d'argent et les opérateurs postaux ont amélioré la sécurité et

la fiabilité des applications de paiement afin de promouvoir le développement du commerce électronique.

Depuis qu'elles existent, les postes offrent des services financiers accompagnés de services logistiques essentiels. Même face à la concurrence féroce d'Amazon, d'Alibaba et d'autres, les postes possèdent toujours un avantage concurrentiel important, car la plupart d'entre elles proposent des services de paiement et de distribution dans le monde entier qui peuvent être mobilisés pour constituer une offre complète de services de commerce électronique, sans oublier la valeur intrinsèque qu'apportent la bonne réputation et l'identité de marque associées à la plupart des postes.

Le développement d'une offre postale de commerce électronique intégrée est crucial pour permettre aux postes de renforcer leur position et de rester pertinentes sur le marché du commerce électronique.

## Passerelle de paiement

Pour procéder au règlement d'une transaction de commerce électronique, une passerelle de paiement est nécessaire. Il s'agit d'un intergiciel, qui est un logiciel intermédiaire entre la boutique en ligne et l'organisme de paiement chargé de recevoir le paiement du client et de le transférer vers le vendeur.

Autrement dit, une passerelle de paiement sert à gérer l'autorisation de paiement. Toutes les données saisies sont cryptées et échangées de manière sécurisée entre le client et le vendeur.

L'organisme de paiement est l'entité qui traite la demande de paiement transmise par la passerelle et l'exécute en débitant l'argent sur le compte de l'acheteur, en le déposant sur le compte du vendeur et en informant la passerelle de paiement du statut de la transaction (exécutée ou non).

Les passerelles de paiement sont un élément essentiel au bon déroulement des transactions du commerce électronique.

## Moyens de paiement électroniques

Le paiement électronique est une transaction financière en ligne entre un acheteur et un vendeur. Le choix du mode de paiement électronique dépend généralement de plusieurs facteurs:

**RISQUE FINANCIER.**

**PRATICITÉ.**

**FRAIS DE TRANSACTION.**

**TAUX DE CHANGE APPLIQUÉ.**

**PROTECTION CONTRE LA FRAUDE.**

**TRAÇABILITÉ.**

## Cartes de crédit/débit

Les cartes de crédit/débit sont le moyen de paiement le plus populaire et le plus utilisé pour les transactions du commerce électronique. Cependant, cette option est coûteuse en raison des frais de transaction appliqués, et elle est encore évitée par de nombreux consommateurs par manque de confiance (réticence à communiquer son numéro de carte à une entité inconnue).

## Cartes de crédit/débit virtuelles

Les cartes virtuelles deviennent de plus en plus populaires, car le montant prépayé fixé lors de leur création ne peut pas être dépassé, ce qui limite le risque d'abus. Des coûts supplémentaires peuvent être associés à ces cartes.

## Cartes électroniques/à puce

Les cartes électroniques ou à puce sont des cartes en plastique renfermant un circuit intégré qui contient les informations personnelles du consommateur. Elles peuvent être rechargées avec des fonds provenant du compte en banque du client afin de payer des achats en ligne. Ce moyen, comme les cartes de crédit/débit virtuelles, permet à son détenteur d'ajuster le montant disponible, réduisant ainsi le risque et l'incidence d'une éventuelle fraude.

## Cryptomonnaies

Dans un livre blanc récent sur l'inclusion financière postale, l'UPU s'est intéressé à l'utilisation potentielle des cryptomonnaies par les postes<sup>25</sup>.

L'UPU étudie le rôle que les registres distribués, les chaînes de blocs et les cryptomonnaies peuvent jouer dans le secteur postal, ainsi que le rôle de l'UPU et de ses membres dans la mise en œuvre de services de distribution efficaces. Nous avons découvert que certaines postes dans le monde utilisent ou expérimentent déjà les registres distribués pour offrir des services financiers et de logistique.

Il ressort de ces expériences que trois utilisations potentielles mobilisent la principale force du réseau postal et tirent parti des efforts actuellement entrepris par les postes:

**UTILISATION 1:** transferts intérieurs instantanés à bas coût.

**UTILISATION 2:** gestion des projets de transfert direct de liquidités.

**UTILISATION 3:** facilitation des paiements entre l'État et les particuliers.

### Étude de cas: La Poste Tunisienne

Un exemple frappant est celui du eDinar, de La Poste Tunisienne, qui permet aux particuliers de posséder un portefeuille numérique accompagné d'une carte électronique prépayée sans qu'il soit nécessaire de détenir un compte en banque. Le eDinar est indexé sur la monnaie

nationale et fonctionne comme une monnaie fiduciaire numérique. Afin de gérer la circulation des devises et de prévenir les transactions illicites, La Poste Tunisienne contrôle intégralement la circulation et la délivrance du eDinar (La Poste Tunisienne 2019). En 2015, La Poste Tunisienne a établi un partenariat avec une entreprise suisse de technologie financière afin de mettre en place un système basé sur une chaîne de blocs qui a permis la migration de la monnaie numérique nationale, le eDinar, vers une nouvelle plate-forme – eDinar Plus. Cependant, étant donné le cadre de réglementation actuel du pays, la chaîne de blocs sous-jacente est utilisée comme mécanisme d'authentification plutôt que comme véritable cryptomonnaie. La véritable innovation ici, par rapport aux autres portefeuilles virtuels, est que l'utilisation d'un «protocole de transaction inspiré de la chaîne de blocs» permet une interopérabilité entre plusieurs prestataires de services de télécommunication par le biais d'un seul registre partagé (Chakchouk 2017).

## Portefeuille électronique

Un portefeuille électronique ou portefeuille numérique est un compte en ligne prépayé et sécurisé qui permet à son détenteur de stocker plusieurs porte-monnaie. Les comptes en banque du client peuvent être reliés au portefeuille électronique. Les portefeuilles électroniques servent non seulement à effectuer des transactions financières de base, mais aussi à authentifier les identifiants du titulaire.

## Paiement mobile/argent mobile/portefeuille mobile

Un paiement mobile est un paiement électronique sans fil effectué à l'aide d'un dispositif mobile. Un portefeuille mobile est une application qui renferme des liens vers les coordonnées de la carte de paiement du consommateur, facilitant les paiements en ligne. Dans plusieurs pays, des solutions de paiement mobile ont été déployées comme moyen d'inclusion financière.

## Paiement au bureau de poste

Certaines postes offrent des services de paiement bancaire et postal dans leurs agences ou par courrier électronique. Ces solutions de paiement sont fiables et largement accessibles. L'option de paiement postal créée dans le cadre de l'Arrangement concernant les services postaux de paiement et disponible grâce au réseau postal mondial de paiement électronique de l'UPU (WEPPN) offre une solution sûre et fiable pour les achats en ligne, en particulier dans les pays où les clients sont toujours réticents à communiquer leurs informations personnelles et leurs coordonnées de carte de crédit sur Internet. Avant tout paiement postal servant à payer une transaction du commerce électronique, une pièce d'identité doit être présentée.

25 Potential use cases of cryptocurrencies by Posts <https://www.upu.int/fr/Publications/Financial-inclusion/Cas-d-utilisation-potentiels-des-crypto-monnaies-par-les-postes---Un-livre-blanc-sur-l-inclusion-fin>

## Paiement à la remise

Proposer plusieurs options de paiement permet de stimuler les ventes. Les services de paiement à la remise font partie des options avec paiement postal, et l'envoi contre remboursement est une option souvent proposée par les postes. Le service déployé dans toute la région de la CEI est un bon exemple.

Pour les consommateurs qui sont encore réticents à l'idée de communiquer leurs données bancaires en ligne, le paiement à la remise est un choix sûr. Pour les vendeurs, c'est aussi une solution de paiement sécurisée, associée à un risque de fraude très faible.

Pour répondre aux demandes du commerce électronique, les services de paiement à la remise doivent être fiables, bon marché et efficaces et doivent permettre d'utiliser plusieurs moyens de paiement. Ils nécessitent également une technologie d'intégration appropriée sur les sites et dans les bureaux de poste.

Dans le cas des transactions internationales, le paiement à la remise peut aussi comprendre la collecte de droits et de taxes, ce qui constitue un avantage pour le consommateur.

Les opérateurs postaux ont aussi la possibilité de proposer des services de dépôt de garantie. L'acheteur se rend au bureau de poste pour payer son dépôt de garantie, et l'argent est conservé jusqu'à la distribution.

## Services de dépôt de garantie

Les services de dépôt de garantie sont une solution de paiement sécurisée qui permet de collecter, conserver et débloquer des fonds pour un achat effectué en ligne jusqu'à la distribution du colis. Grâce à cette option, le paiement d'un achat en ligne est lié à la réception de l'article.

Pour favoriser la confiance accordée au commerce électronique, le service de dépôt de garantie apporte l'assurance que le paiement ne sera débloqué que si le produit est livré et accepté, et la poste joue le rôle de tiers de confiance dans ce processus. Pour le client, il garantit la livraison et, pour le vendeur, il est un gage de paiement.

Comme pour les paiements, le risque de fraude et le traitement rapide des annulations sont des sujets de préoccupation importants. Toutefois, ces aspects sont encore plus complexes avec le modèle de dépôt de garantie, car les postes sont temporairement responsables de la propriété des deux parties: le produit du vendeur et l'argent de l'acheteur.

Partout dans le monde, les postes ont amélioré leur service de dépôt de garantie en proposant à leurs clients des solutions supplémentaires de gestion des risques pour toutes les transactions financières postales. Au cours des cinq dernières années, les services de dépôt de garantie ont connu une croissance à deux chiffres. L'étude de l'UPU sur les services postaux numériques réalisée en 2017 montre que la couverture mondiale des services de dépôt de garantie est passée de 5% en 2015 à 17% en 2017.

## Modèles d'activité en matière de paiement

Les postes offrent depuis longtemps des services de paiement à leurs clients, généralement au travers de leur réseau physique. Le modèle d'activité en matière de paiement du commerce électronique est venu élargir cette offre postale, avec un éventail de solutions de paiement proposées aux commerçants en ligne, tels que le paiement au bureau de poste, le paiement à la remise, le paiement électronique sur un site Web et le paiement via un dispositif mobile.

Les solutions de paiement postal doivent être facilement intégrées aux sites des boutiques en ligne à l'aide d'une interface de programmation d'application à haute disponibilité.

Les mécanismes antifraude sont également essentiels. Dans de nombreux pays, les vendeurs absorbent les risques liés aux ventes en ligne payées par carte de crédit: si un consommateur informe l'émetteur de sa carte de crédit qu'il n'est pas à l'origine de l'achat, l'argent lui est rendu, au détriment du vendeur.

Les cartes de crédit étant le mode de paiement le plus utilisé en ligne, il est nécessaire de trouver une solution permettant d'analyser les risques liés aux commandes payées par ce moyen, et d'évaluer les demandes suspectes. Ces mesures permettraient de limiter le risque de fraude.

Au-delà du risque de fraude, les processus de remboursement en cas d'annulation, d'échange ou de retour doivent être imaginés et mis en œuvre avec précaution. Ces situations peuvent être à l'origine de tensions entre l'acheteur, le vendeur et le prestataire de paiement. Il est nécessaire de résoudre rapidement les problèmes sans négliger les aspects liés à la sécurité.

En règle générale, la rémunération se fait à la transaction ou sous la forme de frais périodiques, ou une combinaison de ces deux options. Dans le cadre du modèle de rémunération à la transaction, une commission ou un montant fixe est versé à chaque paiement effectué. Il s'agit de l'option privilégiée par les vendeurs, car ils ne paient que lorsqu'ils vendent quelque chose. Dans les cas où un équipement est fourni pour le traitement des paiements (p. ex. lecteur de carte ou smartphone), il est également fréquent d'appliquer des frais périodiques afin de couvrir le coût de ces appareils.

La réussite commerciale de toutes les parties repose sur un modèle de rémunération adapté. Lorsqu'un acheteur effectue un paiement sur un site de vente en ligne, le vendeur doit payer la structure informatique, le fournisseur d'hébergement, le prestataire de paiement en ligne, l'opérateur logistique, etc. S'il est assez simple de définir un modèle de rémunération sur le marché national, les transactions internationales entraînent des difficultés telles que le versement de droits d'importation/d'exportation, de taxes et le respect d'accords bilatéraux ou multilatéraux.

Dans le cas du secteur postal, les paramètres et procédures de rémunération existants entre les membres de l'UPU doivent encore être ajustés pour refléter les nouveaux services électroniques postaux. À titre d'exemple, si un article de l'opérateur désigné X est vendu sur la boutique en ligne de l'opérateur désigné Y, l'opérateur Y doit être rémunéré pour avoir vendu l'article de l'opérateur X. Ces questions de rémunération sont actuellement étudiées par les commissions du CEP.

Il convient également d'aborder la rémunération entre les membres de l'UPU pour les envois postaux internationaux. Le système de rémunération postale, également connu sous le nom de «système de frais terminaux», permet aux postes d'être rémunérés pour le coût de gestion, de transport et de distribution des lettres de format encombrant et des petits paquets envoyés à l'international. Les Pays-membres se sont mis d'accord sur le système actuel pendant le Congrès d'Istanbul 2016. En 2019, lors du Congrès extraordinaire de Genève, l'UPU est convenue par acclamation d'accélérer l'augmentation des taux du système appliqué pour rémunérer la distribution des envois internationaux entrants de lettres de format encombrant et de petits paquets, introduisant les taux autodéclarés dès 2020. Dans le cadre de cette solution, les Pays-membres qui répondent à certains critères – notamment ceux qui enregistrent un volume d'envois internationaux entrants de la poste aux lettres dépassant 75 000 tonnes sur la base des données de 2018 – pourraient choisir d'appliquer des taux autodéclarés dès le 1er juillet 2020<sup>26</sup>.

Il est important de noter que le commerce électronique exerce une forte pression sur les tarifs de distribution des postes à cause de l'attractivité de la livraison gratuite. Les modèles de tarifs et de rémunération doivent tenir compte de cette pression.

## Principaux éléments des services physiques

### Les services logistiques sont essentiels pour le commerce électronique.

Les postes comptent parmi les plus grands fournisseurs de services de distribution du monde et peuvent donc jouer un rôle majeur dans la livraison de marchandises issues du commerce électronique. En effet, la distribution est l'un des principaux défis auxquels les acteurs du commerce électronique doivent faire face, et les acheteurs exigent des services de haute qualité.

La logistique consiste à répondre aux commandes et à gérer toutes les étapes jusqu'à la distribution finale, à savoir:

**RENSEIGNEMENTS SUR LE PRODUIT:** première recherche d'informations, visite du site Web, demande de catalogue.

**OFFRE:** prix ou disponibilité.

**CONFIGURATION DE LA COMMANDE:** sélection des articles.

**RÉSERVATION DE LA COMMANDE:** enregistrement de la commande après confirmation du paiement.

**CONFIRMATION DE LA COMMANDE:** confirmation de la réservation et/ou de la réception de la commande.

**DÉTERMINATION DE LA SOURCE D'APPROVISIONNEMENT:** localisation de l'envoi à expédier.

**MODIFICATION DE LA COMMANDE:** modifications apportées à la commande, le cas échéant.

**PRÉPARATION DE L'EXPÉDITION:** début du processus d'expédition à l'entrepôt/au lieu de stockage; cela peut inclure la sélection, l'emballage et le rassemblement des marchandises à expédier.

**EXPÉDITION:** expédition et transport des marchandises.

**LIVRAISON:** livraison des marchandises au client.

**RETOURS:** renvoi des marchandises au vendeur par l'acheteur au cas où les articles ne peuvent pas être acceptés.

Le réseau postal traditionnel a été élaboré dans le but de distribuer des envois de la poste aux lettres. L'évolution du trafic postal en faveur des envois de colis et de petits paquets, liée à la progression du commerce électronique, signifie que l'infrastructure postale doit s'adapter à la distribution de marchandises. Les normes d'exploitation et les attentes en matière de performance des acteurs du commerce électronique étant modelées par la concurrence et par les clients, les

Figure 4.3 - Principaux éléments physiques du commerce électronique



26 <https://www.upu.int/fr/Solutions-postales/Programmes-et-services/R%C3%A9mun%C3%A9ration>

Figure 4.4 - Niveaux d'automatisation des centres de tri



Source: niveaux d'automatisation des centres de tri<sup>28</sup>

opérateurs postaux qui souhaitent jouer un rôle important sur le marché du commerce électronique ont dû acquérir les compétences numériques et les capacités dynamiques pour répondre à ces attentes, voire les surpasser.

Pour les opérateurs postaux, dans le cadre d'une chaîne logistique des envois internationaux issus du commerce électronique, la répartition et la concentration des envois dans les principaux centres régionaux vers le bureau d'échange, les opérations de tri et la distribution au dernier kilomètre constituent les trois principaux facteurs de coût. Le traitement des retours et l'interconnexion continue avec les chaînes logistiques des partenaires, tels que les douanes et les compagnies aériennes, sont d'autres éléments importants. La logistique des retours est un autre sujet qui prend de plus en plus d'importance dans le domaine du commerce électronique.

Dans n'importe quel pays donné, tous les envois à l'export acceptés dans un bureau de poste doivent parvenir à un bureau d'échange de départ dans le même délai. De la même manière, les envois à l'import doivent parvenir à leur destinataire dans le même délai, quel que soit son lieu de résidence dans le pays. La conception du réseau routier, l'emplacement des centres régionaux et la capacité de la flotte de transport sont des éléments logistiques importants pour les opérations de regroupement des dépêches et de distribution.

**La préparation des expéditions**, qui consiste à trier les envois et à les répartir en vue de leur transport vers l'adresse de distribution, est l'activité ayant le plus d'impact sur l'efficacité globale de la chaîne logistique dans son ensemble.

Le temps passé à trier les envois, entrants ou sortants, la précision ou qualité du tri et le coût des opérations de tri sont des éléments logistiques clés pour les opérateurs postaux dans le domaine du commerce électronique. Le tri doit non seulement être rapide, mais il doit aussi être rentable et précis pour que les opérateurs postaux puissent avoir un avantage concurrentiel en tant que facilitateurs du commerce électronique.

Une fois que les envois ont été triés, le processus d'expédition doit rapidement les assigner au mode de transport adéquat afin de garantir leur distribution au destinataire au bon moment, au bon endroit et au bon coût. Les opérations de tri, qui interviennent entre la répartition des dépêches et la distribution au dernier kilomètre, ont un impact sur la performance et l'efficacité de la chaîne logistique dans son ensemble. Il existe quatre niveaux d'automatisation des opérations de tri, comme le montre le diagramme ci-dessous.

Les facteurs déterminant le niveau d'automatisation adopté par un opérateur incluent le coût de l'équipement et des logiciels, le volume d'envois traités, le coût et la qualité du travail, la fiabilité et le coût de l'énergie et l'efficacité des opérations de regroupement des dépêches et de distribution au dernier kilomètre. Un processus de tri efficace doit être suivi d'une distribution au dernier kilomètre tout aussi performante; dans le cas contraire, les avantages obtenus par une opération de la chaîne logistique seraient annulés.

**La distribution au dernier kilomètre** – le fait de transporter les produits achetés en ligne à partir du dernier point de distribution en amont, tel qu'un centre de distribution régional, vers sa destination finale – concerne souvent (voire dépasse) 50% du coût total du colis<sup>27</sup>. C'est aussi l'un des éléments les plus imprévisibles de la chaîne logistique postale dans le domaine du commerce électronique en raison de la variabilité et de l'incertitude relatives à la présence du destinataire. Pour les fabricants, le coût international moyen de la distribution au dernier kilomètre représente entre 28 et 55% du coût du produit, selon la région<sup>28</sup>.

La difficulté liée à la distribution finale réside dans l'envoi du plus grand nombre de colis possible via l'itinéraire le plus court possible à des clients dispersés de manière hétérogène dans une zone géographique donnée, avec des contraintes spatiotemporelles complexes. Cela signifie que les opérations de distribution au dernier kilomètre nécessitent des stratégies spécifiques au lieu qui tiennent compte du nombre de livraisons, de la densité résidentielle et du profil socioéconomique des clients. Par exemple, un groupe dont la moyenne d'âge est élevée est idéal pour la distribution à domicile<sup>29</sup>. Des clients plus jeunes sont plus enclins à payer des tarifs plus élevés pour une livraison le jour même ou une livraison instantanée, en particulier pour les produits alimentaires et les médicaments<sup>30</sup>.

27 Joerss, M., Schröder, J., Neuhaus, F., Klink, C., & Mann, F., «Parcel delivery: the future of last mile», McKinsey & Company, 2016.

28 Kannoth, S., «Getting past the hurdles to the last mile. Consulté le 4 juin 2019, sur Logistics Update Africa ([www.logupdateafrica.com/getting-past-the-hurdles-to-the-last-mile-trade-e-commerce](http://www.logupdateafrica.com/getting-past-the-hurdles-to-the-last-mile-trade-e-commerce)), 2019.

29 Xiao, Z., Wang, J., Lenzer, J., & Sun, Y., «Understanding the diversity of final delivery solutions for online: A case of Shenzhen, China», Transportation Research Procedia, 985 - 998. doi:10.1016/j.trpro.2017.05.473, 2017.

30 Joerss, M., Schröder, J., Neuhaus, F., Klink, C., & Mann, F., «Parcel delivery: the future of last mile», McKinsey & Company, 2016.

## Entreposage et exécution des commandes

Les entrepôts sont des installations utilisées pour le stockage temporaire et la manutention des marchandises avant leur distribution pour la vente ou l'exportation. En général, les entrepôts sont de grands bâtiments austères situés dans des zones industrielles d'accès facile. En outre, ils centralisent les flux de produits et d'informations entre les sources d'approvisionnement et les fournisseurs de services de transport.

Les opérations effectuées par les entrepôts sont nombreuses; elles comprennent la gestion de l'approvisionnement et des stocks, la planification et l'exécution des commandes ainsi que la préparation au transport. L'exécution des commandes est le processus consistant à répondre aux commandes et à gérer toutes les étapes jusqu'à la distribution finale.

Une pratique de plus en plus répandue consiste à confier l'exécution des services à des fournisseurs de services logistiques tiers. Ces derniers sont hautement spécialisés et très efficaces et peuvent optimiser les coûts d'exécution grâce à des économies d'échelle, permettant aux entreprises de réaliser des économies. Les fournisseurs de services logistiques d'envergure mondiale, tels que UPS et DHL, constituent de bons exemples.

Les postes pourraient étudier la possibilité de gérer entièrement ou partiellement l'exécution des commandes des clients.

## Douane

La croissance du marché du commerce électronique signifie que toujours plus de colis et de petits paquets sont échangés d'un pays à l'autre, ce qui rend la fluidité de la gestion transfrontalière et de la collaboration entre les postes et les douanes plus indispensable que jamais. Afin de faire en sorte que ces envois postaux atteignent leur destination finale intacts et sans retard, l'UPU collabore activement avec ses partenaires de la chaîne logistique pour maintenir les flux postaux en mouvement.

L'essor du commerce électronique n'a pas encore été pleinement pris en considération dans les procédures et réglementations douanières.

**Ce nouveau marché exige une collaboration avec les autorités internationales dans les domaines des douanes et du transport (Organisation mondiale des douanes (OMD), Association du transport aérien international (IATA)**

**et Organisation de l'aviation civile internationale), en vue de la mise en place d'une chaîne logistique mondiale ininterrompue, fluide et sécurisée.**

À cet effet, il est important d'améliorer certains aspects concernant la douane:

**Transmission de données électroniques préalables pour les compagnies aériennes, les administrations douanières et les services chargés de la sécurité des frontières utilisant les messages normalisés ITMATT, CARDIT, PREDES, PRECON et EMSEVT V3 de l'UPU. Ces données permettent aux autorités et aux partenaires d'identifier les dépêches à haut risque et renforcent la sécurité et l'efficacité.**

**Voies prioritaires pour les colis issus du commerce électronique lorsque les données nécessaires sont disponibles et partagées entre les douanes et les postes au moyen des messages conjoints OMD-UPU normalisés CUSITM et CUSRSP et du système de déclaration en douane (CDS) de l'UPU ou l'équivalent national.**

**Priorité aux informations douanières préalables pour la distribution «rendu droits acquittés» ;**

**Bureaucratie réduite à l'importation/exportation grâce aux modèles de facilitation du commerce comme Easy Export et Easy Import, conçus particulièrement pour aider les MPME à vendre leurs produits à l'étranger.**

La transmission à l'avance d'informations douanières au pays de distribution devrait faire partie intégrante des solutions postales pour le marché mondial du commerce électronique et entraîner une baisse des coûts de distribution. Autrement dit, une réduction des tarifs de distribution devrait encourager la transmission de préavis, même si celle-ci n'est pas obligatoire. Les cybercommerçants devraient être classés en fonction de la mesure dans laquelle ils appliquent les normes en matière de préavis. Ceux fournissant des données précises à l'avance pourraient bénéficier d'un dédouanement accéléré et de tarifs de distribution plus bas.

## Difficultés rencontrées par les opérateurs postaux en matière de respect des réglementations douanières dans le cadre du commerce électronique

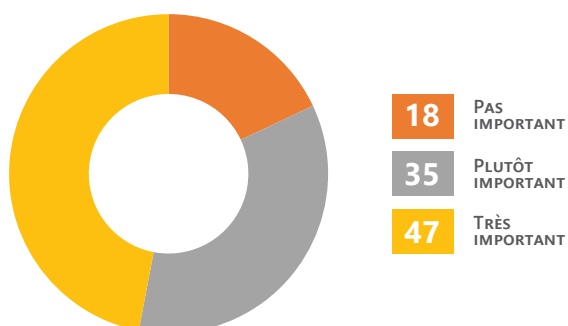
Le dédouanement est l'exécution des formalités douanières nécessaires pour permettre à des marchandises d'entrer sur un territoire, d'être exportées ou de faire l'objet d'une autre procédure douanière<sup>31</sup>.

Selon une étude menée par le Centre du commerce international<sup>32</sup>, il existe des obstacles importants à la distribution internationale de marchandises et de services. Des engorgements liés aux procédures douanières (27%) ont été signalés comme étant une difficulté importante, de même que des procédures douanières et des règles relatives à l'application des droits et taxes fastidieuses (11%), des difficultés liées à la préparation de la documentation demandée (7%) et des difficultés à l'anticipation des droits et taxes à payer (9%).

Le rapport de l'UPU sur l'économie numérique<sup>33</sup> a également révélé que le respect de la réglementation douanière était l'un des principaux obstacles au développement des services postaux numériques dans le domaine du commerce électronique. Dans le monde, 47% des opérateurs postaux ont indiqué que le respect de la réglementation douanière et le dédouanement représentent un véritable défi et qu'ils sont souvent perçus comme un obstacle au développement des services postaux numériques dans le domaine du commerce électronique. En outre, ce défi est considéré comme plutôt important par 35% des postes. Toutefois, 18% des participants à l'étude ont déclaré que le dédouanement ne constituait pas un obstacle important aux services numériques liés au commerce électronique<sup>34</sup> (v. figure ci-dessous).

### NIVEAU MONDIAL – LE DÉDOUANEMENT REPRÉSENTE-T-IL UN OBSTACLE IMPORTANT AU COMMERCE INTERNATIONAL, PAR RAPPORT AU COMMERCE NATIONAL?

Figure 4.5 - Difficultés liées au dédouanement



Source: «L'économie numérique et les services postaux numériques – Panorama mondial», UPU, 2019.

Dans toutes les régions de l'UPU, le dédouanement est considéré comme un obstacle qui rend les commandes internationales plus difficiles à exécuter que les commandes nationales. Les participants à l'étude de toutes les régions considèrent que l'obstacle représenté par les procédures douanières est très important, comme le montre la figure ci-dessus. C'est particulièrement le cas dans la région Asie/Pacifique (60% contre 47% au niveau mondial), par exemple, qui se place légèrement devant la région Amérique latine et Caraïbes (58%), suivie des pays industrialisés (43%), de l'Afrique (28%) et de la région arabe (33%)<sup>35</sup>.

## Obligations en matière de sécurité douanière et de gestion des risques

Le commerce électronique a transformé la scène du commerce international. On pourrait penser qu'il s'agit simplement d'une autre forme de commerce, mais les postes doivent s'adapter aux changements qu'il apporte à l'environnement du commerce en ligne et proposer des solutions innovantes pour y faire face. L'efficacité du dédouanement et de la distribution des petits colis de faible valeur est cruciale. En ce qui concerne les transactions du commerce électronique, les douanes et l'ensemble des acteurs concernés doivent travailler main dans la main afin de définir l'approche à adopter pour à la fois faciliter le commerce et garantir la sécurité douanière.

La sécurité et la gestion des risques sont des questions prioritaires pour les douanes et font l'objet d'obligations en constante évolution. Le Cadre de normes SAFE de l'OMD visant à sécuriser et à faciliter le commerce mondial a été adopté en 2005 par le Conseil de l'OMD pour jouer un rôle dissuasif face au terrorisme international, sécuriser la collecte des recettes et promouvoir la facilitation du commerce dans le monde. L'édition de 2018<sup>36</sup> de ce cadre fait référence aux normes de sécurité S58 et S59 de l'UPU. Les objectifs du Cadre de normes SAFE sont les suivants:

**Établir des normes qui assurent la facilitation et la sûreté de la chaîne logistique à l'échelon mondial en vue de promouvoir certitude et prévisibilité.**

**Rendre possible une gestion intégrée et harmonisée de la chaîne logistique pour tous les modes de transport.**

**Renforcer le rôle, les fonctions et les capacités de la douane à relever les défis et à tirer parti des opportunités du XXI<sup>e</sup> siècle.**

**Renforcer la coopération entre les administrations des douanes afin d'améliorer leur capacité à déceler les envois à haut risque.**

31 <https://www.upu.int/fr/Solutions-postales/Programmes-et-services/Cha%C3%A9ne-logistique-postale/Douanes>

32 <https://www.upu.int/fr/Publications/Digital-services/Economie-num%C3%A9rique-et-activit%C3%A9s-postales-num%C3%A9riques-%E2%80%93-Un-panorama-mondial>

33 «L'économie numérique et les services postaux numériques – Panorama mondial», UPU, 2019.

34 Ibid

35 Ibid

36 Édition de 2018 du Cadre de normes SAFE de l'OMD ([www.wcoomd.org/-/media/wco/public/fr/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/safe-package/cadre-de-norme-safe.PDF?la=fr](http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/fr/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/safe-package/cadre-de-norme-safe.PDF?la=fr))



**Renforcer la coopération entre les administrations des douanes, par exemple via l'échange d'informations, la reconnaissance mutuelle des contrôles, la reconnaissance mutuelle des opérateurs économiques agréés et l'assistance mutuelle administrative.**

**Renforcer la coopération entre les administrations des douanes et les autres services gouvernementaux intervenant dans les échanges internationaux et la sûreté, par exemple par le biais du guichet unique.**

**Renforcer la coopération douane-entreprises.**

**Promouvoir la circulation ininterrompue des marchandises le long de chaînes logistiques internationales sécurisées.**

Le Cadre de normes SAFE comporte quatre éléments clés. En premier lieu, il harmonise les renseignements préalables de la déclaration de chargement qui doivent être transmis par voie électronique pour les envois à l'arrivée, au départ et en transit. En deuxième lieu, tout pays qui adhère au Cadre de normes SAFE s'engage à appliquer une démarche cohérente en matière de gestion des risques afin de lutter contre les menaces en matière de sûreté. En troisième lieu, le Cadre de normes SAFE exige que, sur demande raisonnable de la nation destinataire fondée sur une méthodologie comparable de ciblage des risques, l'administration des douanes de la nation expéditrice effectue une inspection au départ du fret et des moyens de transport à haut risque en utilisant de préférence du matériel de détection non intrusif tel que des machines à rayons X de grande capacité et des détecteurs de rayonnements. En quatrième lieu, le Cadre de normes SAFE expose les avantages que la douane offrira aux entreprises qui appliquent les pratiques conseillées et respectent les normes minimales en matière de sûreté de la chaîne logistique.

## Coopération OMD–UPU

La coopération entre l'OMD et l'UPU consiste à collaborer sur les questions relatives au dédouanement rapide des envois postaux tout en garantissant le respect des différentes obligations réglementaires. Les deux organisations reconnaissent que la nature du trafic postal est particulière en raison de son volume important et de la nature confidentielle des envois postaux. Récemment, l'UPU a contribué à l'élaboration du Cadre de normes de l'OMD pour le commerce électronique transfrontalier.

La Convention de Kyoto révisée de l'OMD est entrée en vigueur au 3 février 2006. Elle comporte un nouveau chapitre sur le trafic postal, contenu dans l'Annexe J, chapitre 2, qui prévoit des procédures douanières spécifiques relatives aux envois postaux telles que la reconnaissance des formules de déclaration en douane CN 22 et CN 23 pour le dédouanement des envois postaux.

Le Comité de contact «OMD–UPU» a été créé en 1965 à la suite d'une résolution adoptée par le 15e Congrès de l'UPU, tenu à Vienne en 1964. Ce comité conjoint élabore des procédures et des publications pour faciliter le travail entre les douanes et les postes aux niveaux national, régional et international. Les deux organisations collaborent également sur des projets communs de renforcement des capacités en organisant des ateliers de formation sur les questions douanières postales pour leurs membres.

## Un protocole d'accord entre l'OMD et l'UPU signé le 5 juillet 2007 crée un large cadre de coopération entre les deux organisations, notamment dans les domaines suivants:

**Promouvoir le rôle des douanes et des postes en tant que vecteurs de croissance économique et de développement social, grâce au renforcement des capacités.**

**Lutter contre le trafic de drogue par voie postale et contribuer à la sécurité postale tout en respectant les principes fondamentaux du service postal international, notamment la liberté de transit.**

**S'apporter une aide mutuelle afin d'identifier les envois postaux susceptibles de contenir de la drogue ou d'autres substances prohibées et de faciliter le traitement rapide du courrier tout en maintenant des mesures de contrôle douanier.**

**Tenter de mieux faire comprendre aux opérateurs postaux les tâches et problèmes relevant des autorités douanières, et vice versa, afin de faciliter un échange fructueux d'informations entre les deux parties.**

**Faciliter l'utilisation des systèmes d'échanges de données informatisés entre les postes et les douanes, notamment par l'élaboration de normes de messages CUSITM-CUSRSP pour l'échange de données informatisé (EDI) entre l'OMD et l'UPU, ou grâce aux directives conjointes OMD–UPU sur l'échange de données électroniques préalables.**

**Recenser et traiter les besoins de formation des pays membres des deux organisations dans les domaines présentant un intérêt commun.**

**Poursuivre le développement de normes et de procédures de sécurité minimales, telles que le Cadre de normes SAFE de l'OMD et les normes S58 et S59 de l'UPU, afin de renforcer la sécurité générale du réseau de transport postal international et d'accélérer le processus de dédouanement.**

**Encourager les postes et les douanes à former des comités «postes-douanes» au niveau national.**

**Actualiser les publications communes OMD-UPU (Guide conjoint OMD-UPU pour le dédouanement postal, Guide sur l'échange de données électroniques préalables, Directives conjointes OMD-UPU sur la saisie des données).**

Le Cadre de normes de l'OMD pour le commerce électronique transfrontalier a été élaboré par un groupe de travail multipartite sur le commerce électronique (GT-CE) dont faisait partie l'UPU et plusieurs opérateurs postaux ainsi que d'autres acteurs de la chaîne de distribution du commerce électronique<sup>37</sup>. En résumé: «Le présent Cadre a pour finalité de fournir des normes mondiales de référence afin d'aider les administrations douanières et les autres services publics compétents à mettre en place leur propre cadre stratégique et opérationnel spécifique aux échanges de type commerce électronique, en élaborant les plans d'actions et les calendriers nécessaires à la réalisation de cet objectif. De manière générale, le Cadre:

**établit des normes mondiales destinées à contribuer à assurer la certitude, la prévisibilité, la transparence, la sûreté et la sécurité ainsi que l'efficacité de la chaîne logistique du commerce électronique;**

**préconise l'adoption d'une démarche harmonisée pour les politiques et**

**procédures d'évaluation des risques, de dédouanement et de mainlevée, de recouvrement des recettes et de coopération aux frontières ayant trait aux échanges de type commerce électronique transfrontalier;**

**instaure un cadre normalisé pour l'échange préalable de données par voie électronique entre les parties prenantes du commerce électronique, d'une part, et les administrations douanières et les autres services publics compétents, d'autre part, dans le but de faciliter les envois légitimes en créant des conditions offrant des chances égales aux différentes parties prenantes concernées;**

**vise à renforcer la coopération entre les administrations douanières, les autres services publics compétents et les parties prenantes du commerce électronique transfrontalier.»**

## Solutions technologiques de l'UPU pour les douanes

Le CDS, application développée par le Centre de technologies postales (CTP), simplifie le dédouanement des envois en permettant aux autorités postales et douanières d'échanger des données préalables sur ceux-ci et de calculer ainsi à l'avance les droits et taxes exigibles. Le CDS de l'UPU peut maintenant se connecter au système ASYCUDA de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), utilisé par une centaine d'administrations douanières dans le monde, ce qui permet l'échange de données entre les postes et les douanes et facilite la transition vers des procédures postales douanières entièrement électroniques.

The screenshot shows the Cayman Islands Postal Service website. The main content area displays a table titled '& Restriction Details' with the following data:

Restrictions	Notes where applicable	Website Info
Please check on the destination customs website, for any other restrictions and prohibitions		<a href="http://www.zoll.de/EN/Private-individuals/Postal_consignments_internet_order/postal_consignments_internet_order_node.html">http://www.zoll.de/EN/Private-individuals/Postal_consignments_internet_order/postal_consignments_internet_order_node.html</a>
Pharmaceuticals, Medicines	May only be	<a href="https://www.bfarm.de/EN">https://www.bfarm.de/EN</a>

On the right side of the page, there are navigation menus for 'Sending Mail' (Local Delivery, Overseas Delivery, Parcel Post), 'Tracking Mail' (EMS, Parcels and Registered mail), and 'Electronic Declarations (Waybills)' (Start filling declaration).

<sup>37</sup> Cadre de normes de l'OMD pour le commerce électronique transfrontalier ([www.wcoomd.org/-/media/wco/public/fr/pdf/topics/facilitation/activities-and-programmes/ecommerce/wco-framework-of-standards-on-crossborder-ecommerce\\_fr.pdf?la=fr](http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/fr/pdf/topics/facilitation/activities-and-programmes/ecommerce/wco-framework-of-standards-on-crossborder-ecommerce_fr.pdf?la=fr)).

Les Règlements de l'UPU obligent les postes à communiquer aux autorités douanières les informations concernant l'expéditeur, le contenu et la valeur des colis expédiés. Ces informations figuraient traditionnellement sur une formule imprimée envoyée avec le colis, mais le CDS permet aujourd'hui aux postes d'envoyer ces informations par échange de messages EDI avant l'expédition. Ces informations préalables peuvent aider les douanes à réduire leurs propres délais de traitement.

Le CDS permet également aux douanes d'envoyer des messages EDI aux postes. Par exemple, les douanes peuvent utiliser le CDS pour informer les postes qu'un envoi a été refusé lors du processus d'inspection. Cette information, à son tour, permet aux opérateurs postaux de mieux suivre la progression d'un paquet le long de la chaîne logistique<sup>38</sup>.

L'outil de recherche d'informations sur les interdictions de l'UPU sert d'interface permettant aux clients d'un opérateur désigné de connaître les obligations relatives à l'importation, les restrictions et les interdictions dans le pays de destination en interrogeant le répertoire des listes d'interdictions de l'UPU. Ces listes sont le moyen pour les Pays-membres de l'UPU d'élargir les interdictions générales relatives au courrier international (prévues à l'art. 19 de la Convention de l'UPU). Les postes peuvent facilement intégrer l'outil de recherche d'informations sur les interdictions à leur site Web, comme l'a fait l'opérateur désigné de Cayman ([www.caymanpost.gov.ky](http://www.caymanpost.gov.ky)).

L'image ci-dessous montre une capture d'écran d'une recherche faite sur cet outil concernant l'interdiction à l'import de la «glutamine» en Allemagne. Le résultat de cette recherche montre qu'un produit pharmaceutique ne peut être importé que par des sociétés qui détiennent une licence et affiche un lien vers le site Web de l'Institut fédéral allemand des médicaments et dispositifs médicaux.

## Distribution

Il n'y a pas de commerce électronique sans services de distribution efficaces et fiables. Afin de répondre aux exigences actuelles, le commerce électronique de détail requiert des services logistiques de qualité et des services de distribution rapides, sans augmentation sensible des coûts. La régularité et des prix abordables sont essentiels, et les postes sont bien placées pour fournir des services de distribution incluant ces éléments.

**La distribution des colis est le principal service de base – et aussi le plus important – que le secteur postal doit assurer pour le bon fonctionnement du commerce électronique.**

Cela comprend la prise en charge, le transport, la distribution, l'échange et le retour des produits achetés dans des boutiques en ligne.

Afin de répondre à la demande sur les marchés de commerce électronique, diverses options de distribution, allant de la distribution non express à la distribution le jour même, voire à la distribution immédiate (au niveau local), doivent être proposées.

Un autre élément à prendre en considération est le fait que l'expédition gratuite constitue l'un des aspects les plus attrayants des achats en ligne. En général, les consommateurs acceptent volontiers la distribution non express si l'expédition est gratuite. Toutefois, d'autres options en matière d'expédition et de distribution devraient être proposées afin de répondre aux besoins variés des clients.

Afin de tenir compte du mode de vie trépidant actuel, certaines postes offrent de nouvelles options de distribution qui vont au-delà de la distribution postale traditionnelle: casiers à colis, distribution en dehors des horaires habituels, distribution planifiée, changement d'adresse de livraison et avis de livraison par courrier électronique ou SMS ou via les médias sociaux.

Au niveau international, les coûts élevés des exportations, des services logistiques et des services de distribution dissuadent de nombreuses entreprises de s'aventurer sur le marché du commerce électronique. En outre, les lourdeurs administratives des procédures douanières et la méconnaissance de ces procédures et de la réglementation des marchés étrangers figurent parmi les principaux éléments qui font que les entreprises hésitent à expédier des marchandises à l'étranger<sup>39</sup>. Les postes devraient étendre leurs services de manière à faciliter les importations/exportations<sup>40</sup> et à aider les vendeurs en ligne à surmonter les obstacles au commerce international (p. ex. calcul des taxes à l'importation/exportation, conseils concernant les restrictions et les normes et les prescriptions légales applicables aux produits).

## Prise en charge des paquets

Le service de prise en charge des paquets est le service par lequel la poste prend en charge les colis directement à l'entrepôt ou dans les locaux du vendeur. Cela permet de gagner du temps, puisque les vendeurs n'ont pas besoin de se rendre dans un établissement postal pour expédier les commandes. L'opérateur désigné doit fournir des outils visant à faciliter et à optimiser la prise en charge des colis, notamment pour les grosses expéditions.

La poste devrait, de préférence, fournir au moins deux options pour la prise en charge des paquets: prise en charge sur demande ou planifiée. Dans le premier cas, la poste prend en charge les colis lorsqu'elle reçoit une demande de la part du vendeur. Il s'agit là d'une option intéressante pour les petites entreprises. Le modèle de prise en charge planifiée, conçu pour les entreprises à fort volume de vente, prévoit la prise en charge des marchandises selon un horaire convenu entre la poste et le vendeur.

38 <https://www.upu.int/fr/Union-postale-universelle/Activite%20C3%A9s/Services-physiques/Coordination-de-la-cha%C3%A9ne-logistique>

39 Paul Donohoe et Matthieu Boillat, The postal sector – a key facilitator of global commerce for SMEs.

40 Easy Export: <https://www.upu.int/fr/Union-postale-universelle/Activite%20C3%A9s/Facilitation-du-commerce>

Pour les grosses opérations de commerce électronique, les postes peuvent créer des antennes à l'intérieur des locaux des boutiques en ligne pour la préparation des expéditions et la prise en charge des colis. Dans ces antennes, des employés et des équipements des postes sont utilisés pour la préparation de l'expédition. Ce service à valeur ajoutée permet d'optimiser et de rationaliser le processus de prise en charge.

## Service de retour de marchandises

Dans beaucoup de pays, la législation permet aux acheteurs de renvoyer des marchandises inacceptables ou dont le client n'a plus besoin. Le service de retour de marchandises de l'UPU aide les vendeurs à récupérer les produits auprès des acheteurs et à expédier une commande acceptable ou de remplacement. Ce service offre des possibilités intéressantes pour les postes.

Les retours au niveau international représentent un enjeu, car leur réglementation varie d'un pays à l'autre et ils engendrent des coûts plus élevés que les retours à l'échelle nationale. La capacité des opérateurs postaux à gérer les retours de manière efficace et économique pourrait devenir une caractéristique essentielle recherchée par les clients et les revendeurs du commerce électronique transfrontalier. Les postes doivent aussi déterminer comment gérer le remboursement des taxes et droits de douane qui interviennent lors de la procédure de retour<sup>41</sup>. C'est un véritable défi pour les postes, en raison des nouvelles attentes des clients: 30% des articles achetés font l'objet d'un retour. Par conséquent, un nombre croissant de clients et de revendeurs en ligne s'intéressent aux conditions de retour au moment de sélectionner un prestataire de livraison. Jusqu'à 75% des clients vérifient les modalités de retour et 81% sont prêts à acheter davantage d'articles si les conditions de retour proposées par le revendeur sont simplifiées<sup>42</sup>. L'offre d'un service d'échange et de retour représente l'un des principaux enjeux pour les revendeurs du commerce électronique.

Les boutiques en ligne les plus florissantes appliquent généralement des conditions pour les retours plus favorables que celles prévues par la législation. Cette pratique renforce la confiance des consommateurs et, par là même, accroît les ventes. Pour les services de colis, le service de retour de marchandises doit donc être considéré non seulement comme un débouché pour les postes (ce qu'il constitue effectivement), mais aussi comme un besoin fondamental.

Dans certains cas, les retours sont payés par le vendeur et non par l'acheteur. L'acheteur demande un retour ou un échange, et le vendeur, utilisant les outils fournis par la poste, transmet à l'acheteur un document grâce auquel il pourra renvoyer la marchandise à partir d'un bureau de poste.

Il existe deux modèles pour ce processus de retour de marchandises:

### **RETOUR SIMPLE OU ÉCHANGE NON SIMULTANÉ:**

le vendeur autorise l'acheteur à renvoyer le produit. L'acheteur expédie le colis au moyen de tout service postal disponible (bureau de poste, casier à colis, prise en charge à domicile, etc.), et la marchandise est renvoyée au vendeur. En cas d'échange, le vendeur expédie ultérieurement le produit de remplacement.

### **ÉCHANGE SIMULTANÉ:**

le vendeur expédie à l'acheteur un nouveau produit en demandant à la poste de le livrer dès réception du produit envoyé en retour, lequel est renvoyé au vendeur. Cet échange peut être effectué dans un bureau de poste ou au domicile de l'acheteur. Ce modèle est difficile à mettre en œuvre pour les transactions internationales en raison des procédures douanières complexes, mais il est adapté au commerce électronique au niveau national.

Dans les cas où l'acheteur doit payer pour le retour, le vendeur doit contrôler le processus de retour et d'échange, d'un commun accord avec l'acheteur. Le rôle de la poste se limite à faire parvenir au vendeur l'envoi déposé par l'acheteur.

Après la mise en place de services logistiques de base pour les retours, des améliorations peuvent être apportées. Par exemple, une liste de contrôle du contenu à renvoyer peut être ajoutée pour garantir que tous les articles pertinents sont inclus dans le colis.

Une autre amélioration possible est la prestation de services de gestion des retours: au lieu d'être renvoyés directement au vendeur, les articles sont expédiés au centre postal, où ils peuvent être réparés, revendus, renvoyés à la boutique en ligne ou éliminés correctement.

En cas de retour ou d'échange de marchandises au niveau international, les autorités douanières risquent de taxer le produit par erreur comme s'il s'agissait d'une nouvelle importation. Une étiquette de retour pour la douane a déjà été mise au point par l'UPU et elle est incluse dans le service de retour de marchandises.

41 Questionnaire sur la mise à jour du plan d'intégration des produits 2021–2024, UPU, 2019.

42 Accenture, Differentiating delivery: How to win the eCommerce battle, 2016.

## Services physiques de l'UPU

Le tableau ci-après présente les services physiques de l'UPU pour le commerce électronique:

Tableau 4.2 - Services physiques de l'UPU

EXIGENCES DES CLIENTS DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE	SERVICES PHYSIQUES DE L'UPU
Service non prioritaire, sans option, à bas coût et fiable	<b>Petits paquets</b>
Service non prioritaire, à bas coût et fiable + suivi, responsabilité et signature	<b>Colis</b>
Service prioritaire, sans autre option	<b>Petits paquets</b>
Service prioritaire + suivi	<b>Petits paquets + service de distribution avec suivi</b> <b>Colis ECOMPRO</b>
Service prioritaire + preuve d'envoi + responsabilité + signature à réception	<b>Petits paquets + envois recommandés</b>
Service prioritaire + preuve d'envoi + responsabilité + signature à réception + suivi	<b>Colis</b>
Service prioritaire + preuve d'envoi + signature à réception + assurance	<b>Petits paquets + envois avec valeur déclarée</b>
Service prioritaire + preuve d'envoi + signature à réception + assurance + suivi	<b>Colis + envois avec valeur déclarée</b>
Service premium, rapide, toutes options	<b>EMS</b>

## Modèles d'activité en matière de commerce électronique

Il existe plusieurs modèles d'activité envisageables pour les postes en matière de commerce électronique. Ces modèles ne sont pas mutuellement incompatibles et peuvent être combinés en fonction des capacités des postes et des caractéristiques du marché.

Afin de faciliter l'analyse des modèles de commerce électronique pour le secteur postal, il est important de définir un public cible pour la solution de commerce électronique.

Pour commencer, le public peut être défini selon le type de relation de commerce électronique.

Tableau 4.3 - Types de relations de commerce électronique

TYPE DE RELATION DE COMMERCE ÉLECTRONIQUE	DESCRIPTION
<b>Entreprise à entreprise (B2B)</b>	Entreprises traitant avec d'autres entreprises
<b>Entreprise à particulier (B2C)</b>	Entreprises vendant des marchandises et des services aux consommateurs
<b>Entreprise à employé (B2E)</b>	Entreprises vendant des marchandises et des services aux employés
<b>Particulier à particulier (C2C)</b>	Particuliers vendant des marchandises et des services aux particuliers
<b>Gouvernement à entreprise (G2B)</b>	Gouvernements offrant des services aux entreprises
<b>Gouvernement à citoyen (G2C)</b>	Gouvernements offrant des services aux citoyens
<b>Gouvernement à gouvernement (G2G)</b>	Services publics offrant des services aux services publics
<b>Entreprise à moi (B2M)</b>	Entreprises me vendant des biens et services personnalisés
<b>Particulier à moi (C2M)</b>	Particuliers me vendant des biens et des services personnalisés
<b>Gouvernement à moi (G2M)</b>	Gouvernements m'offrant des services personnalisés

Le modèle d'activité postal traditionnel est axé sur l'offre. Face à l'évolution de l'environnement, les postes doivent se donner de nouveaux moyens pour tirer pleinement profit de l'essor du commerce électronique.

Afin de répondre aux besoins et attentes de toutes les parties au processus de commerce électronique, chaque type de relation exige des services logistiques différents, comme indiqué dans le tableau 4.4.

Après que le modèle de relation de commerce électronique a été défini, il convient de déterminer le public cible. En fonction du public cible, la poste peut établir des profils clients: emplacement géographique, besoins, types de produits souhaités, habitudes et restrictions. La poste peut alors diviser le public cible en segments en fonction des différents profils clients.

Une fois le public et les segments cibles définis, la compétitivité de la poste en matière de prestation de services de commerce électronique sur le marché devrait être évaluée. Parmi les outils couramment utilisés pour analyser la compétitivité figurent l'analyse SWOT (forces, faiblesses, possibilités et menaces) et le modèle des «cinq forces» de Porter.

Ces analyses sont importantes pour donner une idée précise de la manière dont les concurrents opèrent ainsi que des possibilités et des avantages concurrentiels dont la poste dispose. Elles permettent aussi de définir une position commerciale (leader, suiveur, marché complémentaire ou marché de niche). La position commerciale constituera le fondement du modèle d'activité choisi.

Table 4.4 - **Modèle de processus du commerce électronique**

RELATION	DEMANDE	TYPE DE COLIS	DISTRIBUTION	VENDEURS	CONSOMMATEURS	DISTRIBUTION	NÉGOCIATION
<b>B2B</b>	Régulière – demande planifiée et prévisible	Envois groupés	Non express	Un	Connus	Concentrée	Tarification flexible Les négociations au cas par cas sont courantes
<b>B2C</b>	Irrégulière	Petits paquets	Express et non express	Un	Inconnus	Diffuse	Tarification non flexible
<b>B2E</b>	Irrégulière	Petits paquets	Express	Un	Connus	Concentrée	Tarification non flexible
<b>C2C</b>	Irrégulière	Petits paquets	Express et non express	Beaucoup	Inconnus	Diffuse	Tarification flexible. Les ventes aux enchères en ligne et les négociations face à face sont possibles
<b>G2B</b>	Regular	Petits paquets	Express	Un	Connus	Diffuse	Tarification non flexible
<b>G2C</b>	Irrégulière	Petits paquets	Express	Un	Connus	Diffuse	Tarification non flexible
<b>G2G</b>	Regular	Envois groupés	Non express	Un	Connus	Concentrée	Tarification flexible
<b>B2Me</b>	Irrégulière	Petits paquets	Express et non express	Un	Connus	Diffuse	Tarification flexible. Les ventes aux enchères en ligne et les négociations face à face sont possibles
<b>C2Me</b>	Irrégulière	Petits paquets	Express et non express	Un	Connus	Diffuse	Tarification flexible. Les ventes aux enchères en ligne et les négociations face à face sont possibles
<b>G2Me</b>	Irrégulière	Envois groupés	Non express	Un	Connus	Concentrée	Tarification flexible. Les ventes aux enchères en ligne et les négociations face à face sont possibles

## Mise en œuvre des modèles d'activité en matière de commerce électronique

### *Distribution des colis*

Un service de distribution des colis issu du commerce électronique comprend la prise en charge, le transport, la distribution, l'échange et le retour des produits achetés en ligne. La distribution est le principal service de base (et aussi le plus important) assuré par le secteur postal sur le marché du commerce électronique.

Le modèle de service de distribution des colis peut s'appliquer à tout type de relation de commerce électronique. Toutefois, chaque modèle de relation requiert différents éléments de service. Les services de distribution concernant des sites Web B2C, B2E, G2C et C2C sont caractérisés par les éléments suivants: distribution sur demande dans diverses régions de colis petits et moyens, non personnalisés, express et non express et distribution non planifiée.

En revanche, les services de distribution pour les sites Web B2B, G2B et G2G sont généralement caractérisés par les éléments suivants: groupages plus importants, personnalisation, service non express et planification des demandes.

Comme indiqué dans la section «Distribution» ci-dessus, les clients du commerce électronique exigent davantage de caractéristiques et d'informations que les autres clients des services postaux.

**La distribution des colis issus du commerce électronique doit reposer sur les éléments suivants: qualité, souplesse, fiabilité, intégration technologique et prix aussi bas que possible.**

## QUALITÉ

Les consommateurs utilisant des services de commerce électronique sont très exigeants en matière de qualité. Ils veulent être sûrs de recevoir ce qu'ils ont commandé (et payé à l'avance dans la plupart des cas) et qu'il n'y aura pas de retards imprévus.

L'une des meilleures pratiques dans le domaine du commerce électronique consiste à établir un accord sur le niveau de service afin d'améliorer l'organisation de la relation entre la poste et le détaillant et d'accroître la confiance de ce dernier. Un accord sur le niveau de service définit les délais, le niveau de performance attendu ainsi que les primes et les pénalités.

Du point de vue du consommateur, les délais de distribution doivent tenir compte des délais de traitement des opérations suivantes: confirmation du paiement, préparation de la commande, prise en charge, expédition et distribution de la commande.

## CONNECTIVITÉ

La connectivité est la capacité d'atteindre tous les terminaux connectés à Internet sans restriction. Le commerce électronique exige une connectivité robuste, capable de permettre aux clients postaux de lancer une application pour accéder à des paquets de données achetés en ligne. La connectivité permet aux opérateurs postaux connectés avec leurs clients de fournir à ces derniers des informations sur un produit. Les clients peuvent ainsi se connecter au produit ou au service de manière directe grâce à la télé-détection, c'est-à-dire la lecture de données à distance. La connectivité offre aussi aux opérateurs postaux la possibilité de suivre les tendances marketing (quel profit pour le secteur postal?) et l'évolution des technologies (comment mieux exploiter Internet?) et faire de la veille concurrentielle (que font les concurrents, et comment? Collaborer ou conquérir?).

Une fois qu'un opérateur désigné a atteint un niveau de connectivité adéquat, il peut proposer à une autre entreprise l'intégration de ses processus. De cette manière, les deux entités peuvent s'adapter avec souplesse et rapidité aux comportements de la clientèle et se tenir prêtes à mettre en œuvre des stratégies commerciales proactives.

## SOUPLESSE

La souplesse est la capacité de réagir avec rapidité et efficacité aux évolutions de l'environnement.

Le marché du commerce électronique est hautement concurrentiel, et les services doivent être adaptés rapidement pour répondre aux besoins des clients. Cela constitue une gageure pour les opérateurs postaux, qui doivent tenir compte des décisions prises en matière d'organisation, faire face à des restrictions en matière de recrutement et d'allocation des ressources et tenir compte de la nécessité de traiter tous les clients de manière équitable (l'ajustement des services doit profiter à l'ensemble du marché de manière équitable). Il peut donc s'avérer difficile d'effectuer des ajustements rapides visant à répondre aux besoins spécifiques de groupes de clients particuliers.

## FIABILITÉ

Le secteur du commerce électronique dépend dans une large mesure de l'expérience de l'acheteur: si la transaction n'est pas réussie, le risque que le client n'utilise plus le service considéré augmente. Les problèmes sont inévitables, mais la manière de les résoudre peut réduire considérablement la perte de confiance des consommateurs. Il est donc important de mettre en place un système de service à la clientèle pour traiter les problèmes et fournir des solutions.

Les éléments ci-après devraient être pris en considération dans l'élaboration d'un service fiable: logis-tique inverse améliorée, suivi des commandes, structure de service à la clientèle, vérification des processus et moyens d'intervention en cas de problème et indemnités. Enfin, les problèmes doivent être enregistrés et les services constamment améliorés sur la base des enseignements tirés.

## INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE

Pour le commerce électronique, l'information au sujet de la distribution est tout aussi importante que la distribution proprement dite. Le vendeur doit avoir accès aux informations en matière de distribution par l'intermédiaire d'une infrastructure informatique conviviale, normalisée et largement disponible. Il est donc important de créer une interface et des protocoles de programmation d'applications visant à intégrer les processus entre les opérateurs postaux et les boutiques en ligne.

L'intégration technologique devrait couvrir tous les processus auxquels participent la poste, le vendeur et l'acheteur. Étant donné que cela requiert un large éventail d'intégrations des systèmes, une mise en place progressive du cadre technologique est recommandée. L'ordre suggéré est indiqué ci-après:

### SUIVI ET LOCALISATION.

### CALCUL DU DÉLAI DE DISTRIBUTION.

### CALCUL DE LA TAXE D'AFFRANCHISSEMENT.

### PRÉPARATION DES EXPÉDITIONS (autorisation préalable et étiquette d'expédition).

### PRISE EN CHARGE DES PAQUETS.

### SERVICE NATIONAL DE RETOUR DE MARCHANDISES.

### INFORMATIONS DOUANIÈRES (y compris préavis, harmonisation des informations concernant les importations/exportations et les restrictions, calcul et paiement des droits et solutions «rendu droits acquittés»).

### SERVICE INTERNATIONAL DE RETOUR DE MARCHANDISES.

L'utilisation d'une interface de programmation d'application est généralement gratuite. Les coûts informatiques peuvent être incorporés dans le prix du service de colis.

## PRIX AUSSI BAS QUE POSSIBLE

La forte concurrence et l'attrait de l'expédition gratuite pour les acheteurs exercent une pression sur les tarifs de distribution sur le marché du commerce électronique. En revanche, les postes doivent conserver un modèle d'activité durable.

Le meilleur moyen pour les opérateurs postaux d'améliorer leur compétitivité tout en évitant une situation financière non viable consiste à améliorer constamment les processus afin d'optimiser la qualité de service et la productivité et de réduire les coûts. Par exemple, pour les grandes opérations de commerce électronique, les postes peuvent sauter des étapes des processus opérationnels grâce à la réception d'informations préalables par voie électronique et en groupant les chargements.

**Les postes peuvent proposer diverses options en matière d'expédition dans le cadre de différents accords de service. Les marchands, quant à eux, peuvent proposer à leurs clients un éventail d'options en matière d'expédition ainsi que des tarifs de distribution correspondants.**

## SERVICES DE DISTRIBUTION SPÉCIALISÉS

La décision de créer ou non de nouveaux services de distribution dédiés au commerce électronique est une décision stratégique qui doit être soigneusement évaluée par l'opérateur désigné, car elle a un impact consi-dérable à court, à moyen et à long terme.

Des services de distribution spécialisés pour le commerce électronique peuvent être fournis sur les nouveaux marchés, où les postes peuvent créer des services avec de petits groupes d'acteurs. Il est ainsi plus facile d'ajuster les nouveaux services sans affecter les services déjà en place utilisés par la plupart des clients, qui ne vendent toujours pas en ligne.

Sur les marchés bien établis, où la poste dispose d'une part de marché réduite, de nouveaux services dédiés au commerce électronique peuvent être créés en vue d'accroître rapidement cette part de marché. En créant un nouveau service conçu pour le marché du commerce électronique, les postes annonceraient clairement que les opérateurs postaux souhaitent faire partie des principaux fournisseurs du marché.

La mise en place de services dédiés au commerce électronique pourrait entraîner la cannibalisation d'autres services de distribution, compte tenu du chevauchement des services. De plus, les clients peuvent avoir du mal à comprendre l'offre de services de distribution en raison d'un tel chevauchement.

L'un des moyens d'éviter ces problèmes serait d'adapter les services existants déjà bien connus du marché. Étant donné que le commerce électronique constitue le principal segment émergent en termes de clientèle dans le secteur des colis, il serait judicieux d'envisager d'adapter l'ensemble de l'offre de services en fonction des besoins du marché du commerce électronique.

## Fournisseurs de services logistiques

Selon ce modèle, la poste fournit des services au-delà de la distribution physique des envois. Elle gère, en tout ou en partie, la chaîne logistique du vendeur: entrepôt, stocks, traitement et exécution des commandes, livraison, service après-vente, etc. (v. section «Entreposage et exécution des commandes» ci-dessus).

Le modèle du fournisseur de services logistiques prévoit l'élaboration de solutions personnalisées pour chaque client dans

Tableau 4.5 - **Modèle de distribution des colis et modèle logistique**

	DISTRIBUTION DES COLIS	LOGISTIQUE
STRATÉGIE COMMERCIALE	<b>Service optimal:</b> obtention d'un avantage concurrentiel grâce à l'innovation et à la qualité. L'amélioration du processus d'exploitation est importante pour réduire les coûts et les prix. Les services proposés sont normalisés et visent un large public cible	<b>Solution globale:</b> crée des liens étroits avec les clients en vue de répondre à leurs besoins d'une manière personnalisée. Solution complète fondée sur les économies réalisées par les clients (réduction du coût total de la chaîne logistique). Les prix sont calculés pour chaque contrat, selon une modélisation opérationnelle spécifique
CHAMP D'APPLICATION	Préparation des expéditions et expédition et distribution des colis dans le respect des limites de poids et de dimensions fixées	Ensemble de la chaîne logistique
OFFRE DE PRODUITS	Service de distribution normalisé des colis, avec quelques options concernant le niveau de service. Il est possible de fournir des services particuliers pour les clients répondant à certains critères	Personnalisée
ÉLÉMENT DE SERVICE	Préparation des expéditions (emballage et étiquetage) Expédition Transport Livraison Logistique inverse	Planification logistique Gestion des approvisionnements arrivants Gestion des entrepôts Gestion des stocks Exécution des commandes Prise en charge et emballage Fourniture de documents fiscaux Expédition Gestion personnalisée du transport Distribution personnalisée Logistique inverse personnalisée
COMPLEXITÉ	Moyenne	Élevée



le cadre d'un système entièrement intégré. Ainsi, le modèle de génération de revenus englobe une variété d'activités allant du stockage des envois aux services après-vente, tels que le retour et l'échange de marchandises.

Ce modèle d'activité peut aussi s'appliquer à tout modèle de relation de commerce électronique; son application variera cependant en fonction des caractéristiques du fournisseur. Un entrepôt peut être utilisé exclusivement pour des opérations B2B, B2C, G2B, G2C et G2G d'un seul grand fournisseur, mais il peut aussi être partagé par plusieurs petits fournisseurs pour des sites Web B2B, B2C, B2E, G2B, G2C et G2M.

Le modèle logistique n'est pas idéal pour les sites Web C2C, en raison de la fragmentation des envois et de la complexité des questions fiscales. Ce modèle ne serait recommandé que dans les cas où les envois du fournisseur sont gérés par un intermédiaire spécialisé en commerce électronique agissant en tant que mandataire pour un grand nombre de vendeurs individuels.

Ce modèle vise à rendre le marché plus dépendant des services postaux en créant des obstacles à l'intégration de nouveaux concurrents et en permettant aux boutiques en ligne de se concentrer sur leur activité de base, à savoir la vente en ligne.

Le modèle pour la distribution des colis constitue avant tout une stratégie visant à fournir un service optimal. Il favorise l'innovation et a pour but d'offrir la meilleure solution pour le marché en vue d'y occuper une place prépondérante. Les solutions pour la distribution des colis devraient tenir compte de la dépendance croissante des clients à l'égard des services postaux. Il s'agit donc de trouver des moyens innovants pour répondre aux besoins des clients. En revanche, le modèle logistique tient compte des besoins de chaque client pour parvenir à une «solution globale».

Les deux modèles sont comparés dans le tableau 4.5.

## Échange de données

Les opérations logistiques requièrent un flux de marchandises et d'informations. Toutefois, en matière de commerce électronique, l'information a davantage d'importance que dans d'autres secteurs. Le volume des transactions, le flux continu des ventes, la présence de diverses parties en des lieux différents, les processus automatisés et l'intégration d'activités menées avant, pendant et après la vente nécessitent d'intenses échanges de données.

**Des informations inexactes ou manquantes se traduisent par une baisse de productivité. Il est donc important de mettre en place un cadre efficace, sécurisé, fiable, abordable et toujours disponible pour l'échange de données.**

## Interconnexion avec d'autres réseaux de la chaîne logistique – Douanes et compagnies aériennes

La fluidité de l'interconnexion entre les réseaux des postes, des douanes et des compagnies aériennes ainsi que la continuité des flux sont fondamentales pour les opérateurs postaux du commerce électronique. Il est crucial pour les entités postales d'origine et de destination que la poste d'origine transmette des données électroniques sur le contenu des envois aux douanes du pays de destination avant l'arrivée de l'envoi. À partir de 2021, tous les Pays-membres devront envoyer des données électroniques préalables pour les envois contenant des marchandises<sup>43</sup>.

La transmission de données électroniques préalables pour tous les envois contenant des marchandises permettra aux douanes du pays de destination de procéder au dédouanement ou de préparer le dédouanement à l'importation avant l'arrivée des envois, en réduisant les délais de procédure et en améliorant la fiabilité des délais de distribution. Les données électroniques préalables aideront également les compagnies aériennes à décider quels envois inclure aux chargements. Les concurrents émergents nouent des relations avec des courtiers en douanes qui se chargent des procédures de dédouanement pour leur permettre de proposer une livraison le jour suivant dans un autre pays<sup>44</sup>.

## Suivi et localisation

Les clients veulent pouvoir suivre leurs envois. Un système de suivi et de localisation comprenant des informations précises sur l'état des commandes et couvrant l'ensemble des étapes du processus, de la réservation au retour, est indispensable. Les données de suivi devraient être claires et précises et, de préférence, fournies en temps réel. Les systèmes de suivi et de localisation peuvent aussi faciliter les recherches concernant les commandes mal dirigées et retardées et contribuer à déceler les blocages dans la chaîne de distribution qui ont des incidences sur la qualité des transactions de commerce électronique.

<sup>43</sup> Ibid

<sup>44</sup> Ibid

Tableau 4.6 - Normes d'échange de données

NORME	DESCRIPTION
<b>EMSEVT V3</b>	Cette nouvelle version du message EMSEVT pour les envois postaux comprend des éléments importants pour l'expédition des envois issus du commerce électronique tels que des options en matière de produits, un meilleur système de suivi et de localisation et des options en matière de retours
<b>ITMATT</b>	Ce message sert à la transmission des déclarations en douane entre opérateurs postaux
<b>CUSITM/ CURSP</b>	Ces messages servent à la transmission des déclarations en douane électroniques entre les opérateurs postaux et les douanes ainsi que des messages de réponse entre les douanes et les postes
<b>S43 – SECURE ELECTRONIC POSTAL SERVICES (SEPS) INTERFACE SPECIFICATION</b> (SPÉCIFICATION DE L'INTERFACE POUR DES SERVICES ÉLECTRONIQUES POSTAUX SÉCURISÉS)	<p>Cette norme est composée de deux parties:</p> <p><b>Partie A (Concepts, schémas et opérations):</b> ce document comprend une spécification d'une interface XML standard qui permettra aux applications logicielles de se connecter à un service postal électronique sécurisé fourni par un opérateur désigné. Il décrit aussi les fonctionnalités et les règles d'édition de la spécification technique proprement dite, représentées par un schéma XML (XSD) et une spécification connexe relative au langage de définition des services Web (Web Services Definition Language – WSDL)</p> <p><b>Partie B (Cachet postal de certification électronique):</b> ce document comprend les spécifications d'un service postal électronique sécurisé, le service de cachet postal de certification électronique, qui constitue une chaîne d'éléments probants conservés par un opérateur désigné agissant en tant que tiers de confiance et prouvant l'existence d'un événement électronique portant sur un certain contenu, survenu à une date et à une heure données et impliquant une ou plusieurs parties identifiées</p> <p>Le cachet postal de certification électronique est une technologie permettant d'apposer sur un document électronique un cachet d'horodatage certifié émis par une autorité postale, de valider des signatures électroniques et de stocker et d'archiver toutes les données de non-répudiation nécessaires en cas de contestation juridique</p> <p>Dans le cadre du commerce électronique, le cachet postal de certification électronique pourrait être utilisé pour:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>LES COMMANDES PASSÉES PAR VOIE ÉLECTRONIQUE</b></li> <li><b>LES REÇUS</b></li> <li><b>LES PAIEMENTS</b></li> <li><b>LES MESSAGES ÉLECTRONIQUES DIVERS ÉCHANGÉS ENTRE LE VENDEUR ET L'ACHETEUR</b></li> </ul> <p>Le cachet postal de certification électronique constitue un excellent moyen de prouver l'authenticité des documents et d'assurer la non-répudiation dans les transactions de commerce électronique</p>
<b>S52 – FUNCTIONAL SPECIFICATION FOR POSTAL REGISTERED ELECTRONIC MAIL</b> (SPÉCIFICATIONS FONCTIONNELLES POUR LE COURRIER ÉLECTRONIQUE POSTAL RECOMMANDÉ)	<p>Cette norme définit les spécifications fonctionnelles d'un service postal électronique sécurisé dénommé «service de courrier électronique postal recommandé». Ce service permet un échange de courriers électroniques certifié entre l'expéditeur, l'opérateur désigné et le destinataire. En outre, des éléments de preuve concernant les événements et opérations associés au service de courrier électronique postal recommandé seront générés et archivés aux fins de référence future</p> <p>La norme S52 a pour objet de favoriser la normalisation des services de courrier recommandé et d'aider la communauté postale à passer de ses marchés physiques traditionnels aux services électroniques, les postes étant bien placées pour tirer parti de ces services</p> <p>Dans le cadre du commerce électronique, cette norme assure une communication sécurisée par courrier électronique entre le fournisseur, le vendeur et les autres parties</p>

Une commande peut être livrée en plusieurs fois, généralement à la demande du vendeur et non de l'acheteur. L'opérateur désigné doit fournir à la boutique en ligne les numéros de suivi correspondants. Cela aide l'acheteur à suivre ses commandes et réduit le nombre de demandes formulées après la vente au sujet de la distribution.

## Déclaration en douane par voie électronique

Les clients peuvent fournir les renseignements nécessaires (formules CN 22, CN 23, CP 72) via le site Web postal renvoyant vers l'autorité compétente avant d'importer ou d'exporter un article. Ce nouveau service a été mis en place pour répondre à l'essor du commerce électronique.

Les services de déclaration en douane par voie électronique font partie des services postaux électroniques qui ont vu leur utilisation augmenter ces dernières années. L'étude

sur les services postaux numériques menée par l'UPU en 2017 montre que le service de déclaration en douane par voie électronique, qui était proposé par seulement 14% des opérateurs en 2015, était offert par 33% d'entre eux en 2017.

## Normes d'interconnexion

Avant tout échange de données entre les parties participant à des transactions de commerce électronique, il convient d'établir des normes. Cela est d'autant plus pertinent compte tenu du réseau mondial d'opérateurs postaux au sein de l'UPU. En l'absence de normes bien établies en matière d'interconnexion, certains processus de commerce électronique ne pourront pas être mis en œuvre.

De telles normes facilitent l'intégration nécessaire entre les parties et simplifient le déploiement de solutions de commerce électronique. Les entreprises qui n'appliquent pas de normes établies et éprouvées perdent du temps et de

l'argent à réinventer ce qui existe déjà, au risque de s'isoler. Les normes ci-après pour les échanges de données sont disponibles dans le Catalogue des normes de l'UPU.

Par ailleurs, il existe des normes techniques bien acceptées pour améliorer la visibilité des boutiques en ligne. L'utilisation de normes XML (langage de balisage extensible) et SOAP (Simple Object Access Protocol) pour élaborer des plateformes interopérables pouvant aisément échanger des données (produits, clients, logistique, etc.) est un exemple de bonne pratique sectorielle. Ces normes et protocoles constituent les fondements des services Internet et permettent l'intégration de diverses applications, indépendamment de la plateforme technologique sur laquelle celles-ci ont été développées. Les vendeurs devraient envisager d'appliquer ces normes et protocoles lors de la mise en place de leurs propres plateformes de vente en ligne.

## Interface de programmation d'application

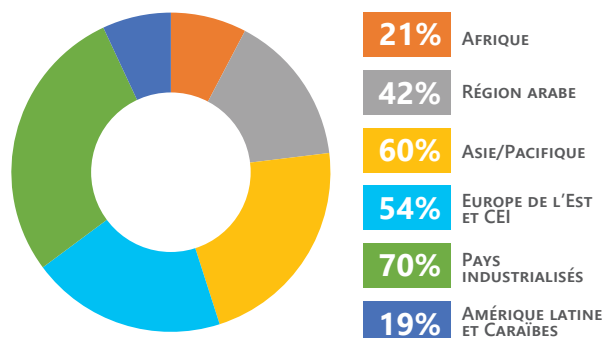
Les systèmes de commerce électronique doivent pouvoir communiquer entre eux au moyen de normes et de protocoles pour permettre le partage d'informations. Ce partage peut s'effectuer de plusieurs façons: partage de fichiers, services Web, etc. Le meilleur moyen consiste à créer des interfaces permettant un échange de données, comme une interface de programmation d'application.

Une interface de programmation d'application permet à une application Web d'interagir avec une autre application. Les cybercommerçants peuvent utiliser les interfaces de programmation d'application de vendeurs ou des services gratuits pour améliorer les caractéristiques de leur boutique, ajouter du contenu à leur site ou communiquer plus facilement avec leurs clients et leurs partenaires.

Un type d'interface de programmation d'application pertinent est l'interface de programmation d'application Web. Ce type d'interface concerne à la fois le serveur Web et le navigateur Web. Il permet de rassembler des définitions, des procédures et des protocoles pour faciliter la communication entre différents logiciels. Une interface de programmation d'application Web est un type de service Web; en tant que tel, elle peut être utilisée pour relier un site Web à plusieurs autres systèmes et applications.

Les postes développent désormais régulièrement des interfaces de programmation d'application pour permettre aux utilisateurs externes (tels que les places de marché électronique) d'intégrer des bases de données postales dans leur plateforme ou de fournir un accès aux services postaux. Près de 60% des postes interrogées en 2017 comptaient des interfaces dans leur offre de services. L'étude a révélé que, en moyenne, 55% des opérateurs postaux proposaient des interfaces dans leur prestation de services (v. figure ci-dessous).

Figure 4.6 - **Opérateurs postaux offrant des interfaces de programmation d'application**



Source: étude de l'UPU sur les services postaux numériques, 2017

## Produits, clients et informations sur les commandes

Les boutiques en ligne peuvent envisager d'utiliser des outils pour exporter les informations concernant leurs produits (descriptions des articles, tarifs, etc.) vers d'autres sites Web. Ces outils améliorent la visibilité des boutiques en ligne et accroissent leur potentiel de vente.

Les consommateurs devraient avoir pleinement accès aux informations concernant le fabricant/l'importateur du produit, les caractéristiques du produit et les conditions de paiement ainsi qu'aux manuels, fiches de renseignements, etc.

Les données sur les consommateurs ne peuvent être transmises à des tiers qu'avec le consentement exprès des propres consommateurs. Il est important de garder à l'esprit que la sécurité des informations fournies par les consommateurs relève de la responsabilité de l'entreprise qui propose les produits ou services; l'entreprise doit répondre de tout préjudice causé aux consommateurs par l'utilisation abusive de ces données. La sécurité du site Web est vitale pour toute entreprise en ligne, notamment pour éviter les poursuites judiciaires et assurer le succès de l'entreprise.

## Saisie des données électroniques préalables

Le projet d'échange de données électroniques préalables cible les envois internationaux et permet le renforcement des capacités dans les domaines de la qualité de service, de la chaîne logistique et de la sécurité.

Le projet d'échange de données électroniques préalables convertit au format électronique les étiquettes postales de l'UPU pour procéder aux déclarations en douane (formules CN 22 et CN 23) (fournies par l'expéditeur de l'envoi concerné) et permettre aux douanes du pays de destination d'utiliser les informations correspondantes conformément à la législation nationale applicable.

Plus précisément, l'un des objectifs du projet d'échange de données électroniques préalables consiste à utiliser des solutions technologiques simples devant être déclarées en douane directement auprès des particuliers et des entités commerciales qui expédient des envois.

Le rapport de l'UPU analyse une étude en ligne sur les conditions et les besoins techniques actuels des opérateurs postaux des Pays-membres de l'UPU et la possibilité d'utiliser la technologie mobile pour la saisie des données électroniques préalables. Il examine pour cela le réseau informatique mondial et ses caractéristiques, les moyens utilisés actuellement pour la saisie des données électroniques préalables et les principales plates-formes technologiques choisies pour les solutions mobiles.

Le rapport présente également les commentaires reçus concernant un prototype d'application mobile conçu par des spécialistes pluridisciplinaires du Bureau international de l'UPU.

Les conclusions du rapport peuvent se résumer ainsi:

**LE RÉSEAU INFORMATIQUE POSTAL DE L'UPU ATTEINT UNE MATURITÉ PLUS POUSSÉE, Y COMPRIS AUX POINTS D'ACCÈS ISOLÉS OU GÉRANT DE FAIBLES VOLUMES.** Des solutions technologiques conçues pour s'adapter aux caractéristiques particulières du secteur postal peuvent être améliorées pour proposer davantage de services postaux. La saisie électronique des informations douanières dans tous les points d'accès postaux est donc possible.

**UN NOMBRE PROPORTIONNELLEMENT CROISSANT DE POINTS D'ACCÈS POSTAUX (COUVRANT DE VASTES ZONES GÉOGRAPHIQUES) OFFRENT UN ACCÈS À DES RÉSEAUX MOBILES AVEC UNE BANDE PASSANTE SATISFAISANTE. AINSI, LE NOMBRE DE SERVICES POSTAUX PRIS EN CHARGE PAR DES RÉSEAUX ET PLATES-FORMES DE TÉLÉPHONIE MOBILE PEUT ÊTRE AUGMENTÉ.** Les services postaux fournis par l'intermédiaire de réseaux informatiques dédiés peuvent donc être remplacés ou améliorés par des solutions mobiles.

**ÉTANT DONNÉ QUE LA SAISIE DES INFORMATIONS DOUANIÈRES PEUT SE FAIRE DE PLUSIEURS MANIÈRES, LES BESOINS ET LE PROFIL DU CLIENT EXPÉDITEUR DÉTERMINENT LA MEILLEURE FAÇON DE PROCÉDER.** Il conviendrait donc de développer une stratégie et une démarche multicanal en fonction du profil des clients cibles de chaque opérateur désigné.

**ENFIN, LA FOURNITURE D'UNE APPLICATION MOBILE CONÇUE PAR L'UPU, SIMPLE ET CLAIRE, POUR LA SAISIE ET LA GESTION DES DONNÉES ÉLECTRONIQUES PRÉALABLES EST UN OBJECTIF INTÉRESSANT.** L'accent sera mis sur les fonctionnalités garantissant le respect des normes de l'UPU relatives aux éléments de données (messages ITMATT), et il sera possible de développer des fonctionnalités plus poussées pour répondre aux besoins particuliers des opérateurs postaux.

The report reveals that for the choice of mobile platform technology, there is a clear preference for the Android platform across all UPU regions, with a 75% usage rate. However in the Western Europe region, Android and iOS platforms were equally preferred. The Windows platform, although less than 43% overall, was the preferred choice in Africa and the Americas, at 65% and 46% respectively. This indicates that a multi-platform approach is necessary, with priority given to the Android platform.

## Sécurité

La sécurité et la sûreté du secteur postal en tant que maillon de la chaîne logistique mondiale sont essentielles pour le commerce et les communications à l'échelle internationale. Afin de faciliter l'élaboration et la mise en œuvre de normes de sécurité et de bonnes pratiques au sein du réseau postal, l'UPU a établi le Groupe «Sécurité postale» (GPS), chargé des questions de sécurité physique, et le Groupe «.post», chargé des questions de sécurité numérique.

## Sécurité physique

L'élaboration de normes de sécurité quantifiables pour le secteur postal contribue à protéger les employés et les actifs des postes ainsi que les envois postaux de manière générale, et également à assurer la sécurité du mode de transport utilisé pour acheminer les envois postaux et de la chaîne logistique dans son ensemble.

Les normes de sécurité, concernant le niveau physique et la procédure, développées sous les auspices du GSP, sont applicables aux installations principales du réseau postal:

**LA NORME S58** (Sûreté postale – Mesures de sûreté générales) définit les exigences minimales en matière de sûreté physique et de sûreté des opérations applicables aux installations principales du réseau postal<sup>45</sup>.

**LA NORME S59** (Sûreté postale – Sûreté des bureaux d'échange et du courrier-avion international) définit les exigences minimales pour la sécurisation des opérations de transport du courrier international<sup>46</sup>.

## Objets interdits

La sécurité des employés des postes et de leurs clients est un élément fondamental de la gestion de la chaîne logistique postale. C'est pourquoi certains objets ne peuvent pas être acheminés par voie postale.

Les normes de l'UPU applicables à la poste aux lettres et aux colis postaux définissent clairement les objets ne pouvant pas être envoyés par voie postale. La Liste des objets interdits est notifiée aux clients par les postes, mais c'est aux clients de garantir que les paquets et les envois qu'ils expédient ne contiennent rien qui puisse blesser ou mettre en danger les employés et les clients des postes.

45 [www.upu.int/fr/activities/postal-security/security-standards/s58-general-security-measures.html](http://www.upu.int/fr/activities/postal-security/security-standards/s58-general-security-measures.html)

46 [www.upu.int/fr/activities/postal-security/security-standards/s59-office-of-exchange-and-international-airmail-security.html](http://www.upu.int/fr/activities/postal-security/security-standards/s59-office-of-exchange-and-international-airmail-security.html)

## **La Liste des objets interdits inclut notamment les drogues illicites, les articles contrefaits ou piratés, les marchandises explosives ou inflammables et les animaux vivants<sup>47</sup>.**

À titre exceptionnel, les postes peuvent acheminer des animaux vivants tels que des abeilles, des sangsues ou des vers à soie et des mouches à fruits entre des institutions officielles à des fins de contrôle et de recherche biomédicale.

Lorsqu'un client n'est pas certain de pouvoir expédier un objet, il doit s'adresser à son bureau de poste.

## **Sécurité numérique**

La cybersécurité regroupe l'ensemble des méthodes de prévention employées pour protéger les informations et les ressources des organisations contre le vol, l'altération et les attaques de cybercriminels par le biais d'ordinateurs et d'Internet. Le secteur du commerce électronique est de plus en plus vulnérable aux risques combattus par la cybersécurité, car l'évolution de la connectivité et de la dépendance technologique expose ses acteurs à des pertes financières considérables, au vol d'actifs de propriété intellectuelle, à des perturbations opérationnelles et à des atteintes à leur réputation.

Les cyberattaques ont de graves répercussions sur l'industrie du commerce électronique. Ce secteur est l'une des cibles les plus lucratives pour les cybercriminels. D'après une étude menée par McAfee, le cybercrime représentait un coût total de 600 milliards d'USD en 2018, soit environ 1% du PIB mondial. Si aucune activité commerciale ne semble à l'abri des cyberattaques, les boutiques en ligne sont plus vulnérables. Malheureusement, il n'est plus question pour une entreprise de savoir si, mais plutôt quand elle sera la cible d'une attaque.

## **Importance de la cybersécurité pour le commerce électronique**

Le cybercrime gagne en importance avec la hausse du nombre d'entreprises présentes dans le cyberspace. La cybersécurité est une préoccupation essentielle du secteur du commerce électronique, car les revendeurs en ligne sont particulièrement exposés aux pirates qui recherchent les informations bancaires et les données personnelles des clients.

La menace est réelle pour les boutiques postales en ligne, car une attaque peut irrémédiablement porter atteinte à leur activité en ligne et à leur réputation. Alors que le marché du commerce électronique poursuit son expansion, le nombre de logiciels malveillants augmente lui aussi chaque année.

Une étude menée par EPC Group en 2018 met en avant le coût de la cybersécurité:

## **Le préjudice annuel du cybercrime atteindra 6 billions d'USD en 2021.**

## **Les dépenses de cybersécurité dépasseront un billion de dollars des États-Unis entre 2017 et 2021.**

## **Une attaque de pirate informatique a lieu toutes les trente-neuf secondes.**

La cybersécurité est primordiale dans le secteur du commerce électronique moderne et est la principale priorité si l'opérateur postal cherche à atteindre un marché principalement en ligne. Les opérateurs postaux qui mènent des activités commerciales en ligne doivent prendre des mesures proactives pour garantir la sécurité et la protection de leurs boutiques en ligne, leurs sites Web et leur système de paiement en ligne contre les cyberattaques, car celles-ci pourraient gravement compromettre leurs données.

## **Cybersécurité et boutiques postales en ligne**

Une activité commerciale en ligne ne peut pas être envisagée sans la cybersécurité. Les boutiques postales sont de plus en plus nombreuses, et la protection des données des clients devient cruciale. Cette situation contraint les opérateurs postaux à répondre à ce besoin en se tournant vers diverses innovations visant à rendre plus sûrs les achats en ligne et la livraison des colis.

Afin de protéger leur plate-forme de commerce électronique, les opérateurs postaux doivent en priorité sécuriser les boutiques en ligne et les données de leurs clients. C'est important, pas uniquement pour se protéger eux-mêmes, mais également pour offrir à leurs clients une expérience libre de toute préoccupation relative à la sécurité de leurs données personnelles.

De plus en plus de consommateurs sont conscients des risques encourus, et ils se montrent de plus en plus méfiants à l'égard des commerçants en ligne qui n'offrent aucune mesure de sécurité concrète. Les acheteurs en ligne sont avant tout à la recherche de fiabilité et de crédibilité.

Il est vital qu'une boutique en ligne paraisse digne de confiance aux visiteurs pour que ceux-ci deviennent des clients. Avant de procéder à un achat en ligne, les clients doivent croire aux promesses du revendeur. Un environnement inspirant la confiance est le premier critère de choix des clients lorsqu'ils visitent un site marchand pour la première fois.

## Cybersécurité et paiement en ligne

Le paiement en ligne est véritablement pratique et rapide. Cependant, les cyberattaques contre les systèmes de paiement en ligne entraînent des pertes financières et portent atteinte à la réputation. Si les boutiques postales en ligne n'élaborent ni ne mettent en place des protocoles adaptés, elles exposent leurs activités et leurs clients au risque de fraude liée au paiement.

Beaucoup de clients règlent leurs achats avec leur carte de crédit, et les données correspondantes sont généralement conservées sur une plate-forme de stockage en nuage. C'est pourquoi les boutiques en ligne doivent veiller à ce que leurs activités soient sûres et protégées, et qu'elles ne soient pas exposées à des cyberattaques qui pourraient gravement compromettre ce type de données.

## Types de cybermenaces et leurs cibles

Le commerce en ligne est indéniablement source de bénéfices et d'opportunités pour les entreprises. Cependant, les problèmes de sécurité en sont l'inconvénient principal. Un site de commerce en ligne doit être protégé de manière adéquate contre toutes les cybermenaces. La première mesure durable de protection est de connaître les différents types de cybermenaces possibles et leur provenance.

## Hameçonnage

Le hameçonnage est la cybermenace la plus commune et se présente sous la forme la plus simple, principalement au moyen d'un courrier électronique ou d'un message.

Il arrive souvent qu'un acteur du commerce électronique subisse l'attaque d'un groupe ou d'un individu qui envoie un courrier électronique, parfois en se faisant passer pour un client ou un employé de confiance. Cette forme de cyberattaque envoie du pourriel au portail en ligne de l'entreprise afin de «hameçonner» les données importantes relatives à l'entreprise ou à ses clients.

## Fraude liée au paiement

Les entreprises et les organisations doivent gérer le risque de fraude si elles veulent que leur mission, leurs ressources et leur intégrité ne soient pas compromises. Au moment de lancer une plate-forme de commerce électronique, il est important de comprendre l'expérience vécue par le client en termes d'accès au site Web et de transactions. Un périmètre de réseau doit être délimité à l'aide de systèmes de sécurité de plusieurs niveaux afin de se protéger de différentes attaques.

La fraude liée au paiement peut être caractérisée par l'utilisation de données relatives à une carte de crédit ou de débit, ou à un compte bancaire ou Paypal pour acheter des produits ou des services. Ces données sont généralement obtenues illégalement sur le Dark Web. Une fois en possession de ces données de paiement compromises, il est possible de payer une taxe d'affranchissement et/ou un produit. Lorsque les paiements frauduleux ne sont pas identifiés et annulés, des débits compensatoires peuvent être mis en œuvre, et les coûts qui en découlent peuvent être élevés pour l'organisation.

La fraude liée au paiement ciblant les produits postaux, notamment les étiquettes d'adresse, est habituellement associée à diverses escroqueries, dont:

**LE ROMANCE SCAM**, ou l'«arnaque de la prisonnière espagnole»: un affranchissement volé ou contrefait est utilisé pour acheminer différentes formes de paiements et des marchandises;

**LE CLIENT MYSTÈRE**: un affranchissement volé ou contrefait est utilisé pour acheminer des chèques de banque frauduleux et/ou des mandats contrefaits ainsi que des courriers et des instructions proposant à des victimes travaillant à domicile de devenir client mystère;

**LE TROP-PAYÉ (SUR UNE PLACE DE MARCHÉ EN LIGNE)**: un affranchissement volé ou contrefait est utilisé pour envoyer des chèques de banque et/ou des mandats contrefaits à des vendeurs de la place de marché; la somme versée est généralement plus élevée que le prix réel, et il est demandé au vendeur de virer des fonds vers un compte contrôlé par l'auteur de la fraude.

L'usurpation d'identité est un autre type de fraude qui consiste à voler les données grâce auxquelles les clients détenant un compte sur une plate-forme peuvent s'identifier. Ces données peuvent être dérobées grâce au hameçonnage ou achetées sur le Dark Web. Des forums consacrés aux cartes ou au piratage vendent des identifiants et des mots de passe permettant d'utiliser différentes solutions d'affranchissement, comme [stamps.com](https://stamps.com), [endicia.com](https://endicia.com) et [usps.com](https://usps.com).

La stratégie de prévention de la fraude peut être résumée comme suit:

**PRÉVENTION**: mesures de contrôle visant à éliminer ou réduire le risque, pour l'entreprise et ses clients, de perte et/ou d'utilisation non autorisée de données confidentielles et personnelles.

**DÉTECTION**: processus visant à mesurer l'efficacité des contrôles en place et d'identification de fraude en cas de défaillance ou d'absence de contrôles.

**RÉACTION**: protocoles d'analyse, d'enquête et de riposte en cas de fraude suspectée ou avérée.

## Tendances actuelles observées

**UTILISATION FRAUDULEUSE DE DIVERS PRODUITS POSTAUX À DES FINS D'USURPATION D'IDENTITÉ OU DE FRAUDE À LA CARTE DE CRÉDIT, Y COMPRIS L'UTILISATION DES SERVICES DE MODIFICATION D'ADRESSE SUR INTERNET ET DE RETENUE DE COURRIER POUR DÉTOURNER LA REMISE DE LA CARTE DE CRÉDIT AU CLIENT, LORSQUE CES SERVICES SONT DISPONIBLES. LES AUTEURS DE FRAUDE UTILISENT GÉNÉRALEMENT DES CARTES DE CRÉDIT OU PRÉPAYÉES CORROMPUES POUR PAYER LA PROCÉDURE DE CHANGEMENT D'ADRESSE.** Il est recommandé qu'un système de vérification de l'identité conforme aux normes du secteur soit utilisé dans le cadre de toute demande de changement d'adresse ou de retenue de courrier.

Il est recommandé qu'un système de vérification de l'identité conforme aux normes du secteur soit utilisé dans le cadre de toute demande de changement d'adresse ou de retenue de courrier.

**UTILISATION FRAUDULEUSE DU SERVICE PERMETTANT D'INTERCEPTER UN COLIS AFIN DE REDIRIGER DES MARCHANDISES ACHETÉES À L'AIDE DE CARTES DE CRÉDIT VOLÉES OU DE COMPTES CLIENTS DÉROBÉS SUR DES PLACES DE MARCHÉ EN LIGNE.** L'entreprise ne doit pas permettre le paiement par carte de crédit du service permettant d'intercepter un colis et de modifier l'adresse de destination. Il est recommandé, lorsque l'organisation offre la possibilité d'intercepter un colis, d'autoriser le paiement par carte uniquement lorsque le client choisit les options «Renvoi à l'expéditeur» ou «Retrait au bureau de poste».

L'entreprise ne doit pas permettre le paiement par carte de crédit du service permettant d'intercepter un colis et de modifier l'adresse de destination. Il est recommandé, lorsque l'organisation offre la possibilité d'intercepter un colis, d'autoriser le paiement par carte uniquement lorsque le client choisit les options «Renvoi à l'expéditeur» ou «Retrait au bureau de poste».

**UTILISATION FRAUDULEUSE DES ÉTIQUETTES INDIQUANT QU'AUCUN AFFRANCHISSEMENT N'EST REQUIS. LA DISTRIBUTION DE TELLES ÉTIQUETTES À SES CLIENTS PAR L'ORGANISATION AUGMENTE LE RISQUE QUE LES FRAUDEURS LES REPRENENT À LEUR COMPTE ET LES DÉTOURNENT POUR UTILISER DIVERSES FORMES D'AFFRANCHISSEMENT ÉLECTRONIQUE.**

Parce que l'étiquette et l'affranchissement sont contrefaits, l'organisation ne reçoit aucun paiement pour l'envoi. Une autre manière pour une entreprise d'offrir aux clients les frais d'affranchissement est de leur permettre d'imprimer des étiquettes «tests» sans affranchissement. Il s'agit d'un autre moyen utilisé par les fraudeurs pour faciliter l'acheminement du courrier.

## Attaques en déni de service

Ce type de cyberattaque cible la bande passante du site de commerce électronique. L'attaque est lancée depuis de multiples sources afin de générer un trafic anormalement élevé. Les activités de l'entreprise sont alors fortement perturbées; les visiteurs ne peuvent plus accéder au site et la base de données clients est menacée.

## Logiciels malveillants

Il s'agit de logiciels utilisés dans le cadre de cyberattaques. Ils permettent à un individu ou à un groupe d'accéder directement à un système échappant à la surveillance de son propriétaire. Dans le secteur du commerce électronique, les logiciels malveillants sont utilisés pour accéder aux données relatives aux clients et aux informations confidentielles de l'entreprise. Voici certains des logiciels malveillants les plus communs:

- **Rançongiciels.**
- **Chevaux de Troie.**
- **Publiciels.**
- **Logiciels-espions.**
- **Virus.**
- **Vers.**

En conclusion, les cybermenaces et la fraude liée au paiement ne peuvent être combattues sans comprendre le profil d'exposition au risque des postes. Les opérateurs postaux doivent mener une analyse approfondie de leurs processus, données, systèmes et points d'accès afin de définir lesquels sont les plus exposés au risque. Ils doivent ensuite agir afin de réduire les risques inhérents provoqués par l'inefficacité de certains processus.

**Les postes peuvent développer les capacités nécessaires à la protection des informations, ressources et actifs financiers postaux en se conformant à un cadre de gestion des risques fondé sur quatre éléments: contrôles poussés, suivi continu, personnel formé et riposte en cas d'incident.**

## Gestion de la relation avec la clientèle

La gestion de la relation avec la clientèle aide les entreprises à fidéliser leurs clients et à en gagner de nouveaux en comprenant les besoins et attentes de la clientèle et en y répondant, notamment en gérant les échanges avec les clients existants et prospects.

La gestion de la relation avec la clientèle repose souvent sur des technologies permettant d'organiser, d'automatiser et de synchroniser les activités de vente, de marketing, de service à la clientèle et d'appui technique. La gestion des relations avec la clientèle s'appuie sur l'analyse des données relatives aux liens unissant un client à une entreprise de manière à améliorer la relation commerciale en se concentrant sur la fidélisation et l'augmentation des ventes.

### Centres d'appel

La confiance est essentielle dans le domaine du commerce électronique, car il n'y a pas d'interaction personnelle directe et les clients doivent attendre pour recevoir leurs achats. Les boutiques en ligne doivent prouver leur crédibilité et démontrer leur qualité de service en fournissant des informations claires et utiles au sujet de l'entreprise et de ses produits ainsi qu'en exécutant les commandes rapidement et correctement.

Les services de centre d'appel sont un élément important pour fournir des informations et renforcer la confiance des clients. Les centres d'appel, dont la fonction première est de répondre aux questions des clients, peuvent aussi servir de centres de vente chargés de compléter les activités de vente en ligne et d'aider les clients à prendre des décisions au sujet de leurs achats.

En outre, certains clients préfèrent encore effectuer leurs achats en ligne par l'intermédiaire d'un centre d'appel parce qu'ils sont réticents à transmettre leurs données personnelles et bancaires via Internet.

## Analyse des données client

Des processus organisationnels et diverses technologies peuvent être utilisés pour rassembler des informations au sujet du comportement et des préférences des cyberclients ainsi que des données personnelles. L'objectif consiste à recenser les possibilités, à mieux comprendre les clients, à améliorer les interactions et à fournir les produits et services les plus pertinents. L'exploration et l'analyse des données sont essentielles en matière de gestion de la relation avec la clientèle; les informations ainsi obtenues servent à personnaliser les offres, à accroître les ventes et à améliorer les services d'appui. Toutefois, les technologies pour l'exploration et l'analyse des données client peuvent être complexes et onéreuses. Il est donc recommandé de répartir les activités de gestion de la relation client en sections plus réduites et plus faciles à gérer.

Le processus d'enregistrement des clients et le suivi de leurs habitudes et des interactions en matière d'achats en ligne constituent les meilleurs moyens d'obtenir des données client. Les interactions via les centres d'appel sont une autre source d'information.

Il convient cependant de tenir compte de certaines considérations d'ordre juridique et éthique. Les consommateurs doivent tout d'abord être informés de la manière dont le site Web utilise toutes les données collectées. Ils doivent aussi autoriser toute utilisation de leurs informations. Les vendeurs doivent publier sur leurs sites Web des politiques claires en matière de protection de la vie privée, et ces politiques doivent être conformes à la législation en vigueur et tenir compte des meilleures pratiques.

## Rapports de performance et statistiques

Les postes fournissent aux revendeurs en ligne des rapports de performance personnalisés (sur les retours, les retards et les délais de livraison, notamment) pour les aider à gérer les coûts, leurs opérations et l'expérience des clients.

Le service d'établissement de rapports de performance et de statistiques a été renforcé pour améliorer le développement du secteur postal. Entre 2015 et 2017, le recours à ce service a connu une croissance modeste. L'étude sur les services postaux numériques menée par l'UPU en 2017 montre que le recours au service d'établissement de rapports de performance et de statistiques est passé de seulement 20% en 2015 à 28% en 2017.



## Ventes

L'élément «ventes» comprend des stratégies visant à attirer et à conserver les clients et à s'assurer qu'ils aient une expérience satisfaisante en effectuant des achats via la boutique en ligne. À cet effet, les vendeurs doivent aborder des questions telles que l'établissement des prix, les promotions, la gestion du contenu et l'assistance à la clientèle.

Le site Web constitue le principal point de vente. Les cyberclients exigent généralement des informations claires et utiles, des prix bas, diverses options de paiement et un service d'assistance à la clientèle. Afin de répondre à ces attentes, les vendeurs devraient investir dans des outils de vente tels que ceux indiqués ci-après:

**PAGES FACILES À UTILISER:** le contenu doit être organisé d'une manière attrayante, simple et axée sur les besoins des clients. Le point de vue des visiteurs devrait l'emporter sur celui des graphistes ou des techniciens. Le texte doit être objectif, concis et actualisé. Les informations doivent être utiles et aussi complètes que possible.

**PERSONNALISATION DU CONTENU WEB:** les sites Web peuvent recueillir des informations sur le comportement et les préférences de leurs clients afin de leur fournir des informations sélectionnées en fonction de leurs besoins particuliers. La personnalisation peut aider les clients à gagner un temps précieux en leur permettant d'accéder rapidement à un contenu correspondant à leurs besoins.

**PARTAGE D'INFORMATIONS:** les sites Web peuvent enrichir leur contenu en permettant aux utilisateurs de poster leurs avis et commentaires.

**OPTIONS DE PAIEMENT:** plus les options de paiement sont nombreuses, plus il est facile pour les clients d'effectuer des transactions en ligne.

**ASSISTANCE MULTICANAL À LA CLIENTÈLE:** le courrier électronique, le chat en direct, la messagerie instantanée, les médias sociaux et les centres d'appel sont autant de moyens que les boutiques en ligne peuvent utiliser pour fournir une assistance à la clientèle et accroître le nombre de transactions effectuées.

## Conseils en commerce électronique

Outre les questions de marketing, de gestion de contenu, d'achats, de logistique et de gestion des relations client, les entreprises de commerce électronique devraient tenir compte de questions telles que les restrictions d'ordre juridique, la fiscalité, la réglementation en matière d'exportation/d'importation et la sécurité. De nombreuses MPME auront du mal à gérer ces questions, notamment dans le cadre de transactions au niveau international, d'où l'intérêt de recourir à des services de conseil.

**Le succès des initiatives dans le domaine du commerce électronique, en particulier dans les pays en développement, requiert des structures de conseil susceptibles de fournir aux parties intéressées des avis spécialisés, des exemples de meilleures pratiques ainsi que des moyens de formation et de renforcement des capacités.**

## Canaux de promotion

Un canal de promotion regroupe les activités menées dans le but principal de transférer la propriété d'une marchandise d'un fabricant à un client. Comme n'importe quelle autre entreprise, le cybercommerçant ne peut réussir sans faire la publicité de son produit et sans avoir recours à une stratégie de marketing bien pensée.

Les postes doivent identifier leurs clients en ligne, les caractéristiques du marché et ses niches/segments ainsi que leurs principaux concurrents. Le marché du commerce en ligne se définit par un très haut niveau de concurrence et une fidélité très faible de la clientèle. Les clients s'intéressent facilement à d'autres revendeurs en ligne et à d'autres produits pour répondre à leurs besoins.

Les postes doivent donc élaborer une stratégie de marketing avant de s'intéresser aux aspects technologiques ou opérationnels. Un plan de marketing peut orienter les efforts de planification. Il est aussi important d'intégrer la stratégie de marketing relative au commerce électronique à la stratégie commerciale globale de l'organisation afin de compléter les activités de marketing menées hors ligne.

Des outils de marketing propres au canal de promotion peuvent améliorer la visibilité d'un produit et sont essentiels à la réussite de la stratégie de marketing numérique. Toutefois, les opérateurs postaux peuvent aussi explorer d'autres outils de marketing et maximiser les résultats en combinant marketing physique et électronique.

Chapitre V –  
**Stratégies en matière  
de commerce électronique**



## Stratégies postales en matière de commerce électronique

Les besoins des clients évoluent; les opérateurs postaux doivent avant tout offrir de la commodité à leurs clients. La poste doit, à l'instar des géants de la technologie, continuer de créer des solutions innovantes adaptées au marché du commerce électronique. En tant que partenaires des gouvernements, des citoyens et des entreprises, les opérateurs postaux agissent de plus en plus en faveur de l'inclusivité du commerce électronique en offrant des plates-formes, des systèmes de paiement et des options de livraison, particulièrement aux MPME.

**En 2017, par exemple, 74% des opérateurs postaux estimaient que les services du commerce électronique avaient un impact positif sur la génération de revenus tirés des activités postales, ce qui montre que le commerce électronique permet aux postes de tirer profit des services numériques.**

## Nouvelles stratégies postales en matière de commerce électronique

Les activités postales évoluent rapidement. Face au déclin du volume de courrier, qui était jusque-là au centre de leurs activités, et à l'augmentation de la demande de distribution de colis, les opérateurs postaux sont contraints de repenser tous les éléments composant leurs activités.

À l'avenir, les opérateurs postaux doivent être prêts à adopter les modèles d'activité propres au commerce électronique (en constante évolution), mais également à repenser leurs activités pour saisir les nouvelles opportunités de revenus et de croissance. De prestataires chargés de la distribution, les opérateurs postaux peuvent devenir les leaders du marché du commerce électronique.

Parmi les modèles d'activité émergents propres au commerce électronique, où les utilisateurs peuvent avoir accès aux marchandises et aux services sans interruption, on trouve notamment les exemples qui suivent.

### Plate-forme en ligne

Ce modèle d'activité crée de la valeur en facilitant les échanges entre au moins deux groupes interdépendants, généralement des consommateurs et des producteurs. Pour être complet, ce modèle d'activité doit posséder une plate-forme en ligne jouant le rôle de revendeur et de fournisseur de places de marché numériques et rassemblant sur Internet les clients et les vendeurs. Par exemple, les entreprises telles qu'Uber ou Alibaba ne fabriquent ni ne gèrent un stock de manière directe au moyen de la chaîne logistique, comme le font les entreprises traditionnelles, mais offrent un moyen de connexion.

### Plate-forme de mise en relation

Basé sur l'apprentissage automatique, ce modèle permet aux acheteurs et aux vendeurs d'entrer en contact selon leurs critères. De cette manière, les coûts transactionnels et de recherche sont moins élevés pour une meilleure efficacité. La mise en relation consiste à signaler à l'acheteur le vendeur dont le profil correspond à ses critères et inversement.

### Abonnement

Ce modèle d'activité présente un intérêt de plus en plus notable. Il consiste en l'achat répété de marchandises et de services numériques, ou d'une combinaison de produits numériques et physiques. Amazon, groupe précurseur en la matière, rencontre un très grand succès avec son programme «prime», qui est un abonnement sous la forme d'un montant mensuel fixe donnant droit à la livraison de tous les produits. Le principal avantage de ce modèle est qu'il accroît la fidélité des clients.

### Entrepôt partagé

Le fournisseur de services logistiques joue un rôle essentiel en permettant de réaliser des économies de partage et de mettre en place des systèmes de collaboration améliorée («co-makership») dans le contexte du commerce électronique. Les entrepôts partagés appartiennent au fournisseur de services logistiques et sont utilisés par des marques informatiques ou des marques appartenant à une organisation virtuelle.

L'entrepôt partagé de DSV à Venlo (Pays-Bas) héberge ainsi Under Armour et Patagonia<sup>48</sup>. Ce modèle d'activité est très souple en ce qui concerne l'espace de stockage et le partage des coûts fixes, puisque les fournisseurs ne paient que les mètres carrés utilisés et divisent les coûts de transport entre eux. Ce modèle est adapté à un faible volume de ventes et une demande très variable ainsi qu'à un besoin limité en service à la clientèle et en contrôles physique et de sécurité.

## Logistique omnicanal

Aujourd'hui, les clients utilisent différents canaux d'achat, par l'intermédiaire de magasins traditionnels, de boutiques en ligne, d'applications mobiles et des réseaux sociaux. Les modèles omnicanal intègrent les différents canaux de vente et les fait converger pour créer un canal unique composé d'un flux de produits contrôlé. La logistique omnicanal est plus complexe que l'approche multicanal traditionnelle, car l'expérience du client doit être la même dans chaque canal, et le passage d'un canal à l'autre doit se faire avec fluidité.

La logistique et la chaîne logistique forment la colonne vertébrale de toute stratégie omnicanal. Elles permettent de fournir un service personnalisé souple, sans interruption et de manière rentable. Elles mettent à la portée des revendeurs la visibilité et l'optimisation du stock intercanal, dont dépend la réussite de la mise en œuvre omnicanal, pour répondre aux attentes des clients en les fidélisant et en augmentant leur niveau de satisfaction.

## Modèles d'activité d'exécution cross-canal des commandes

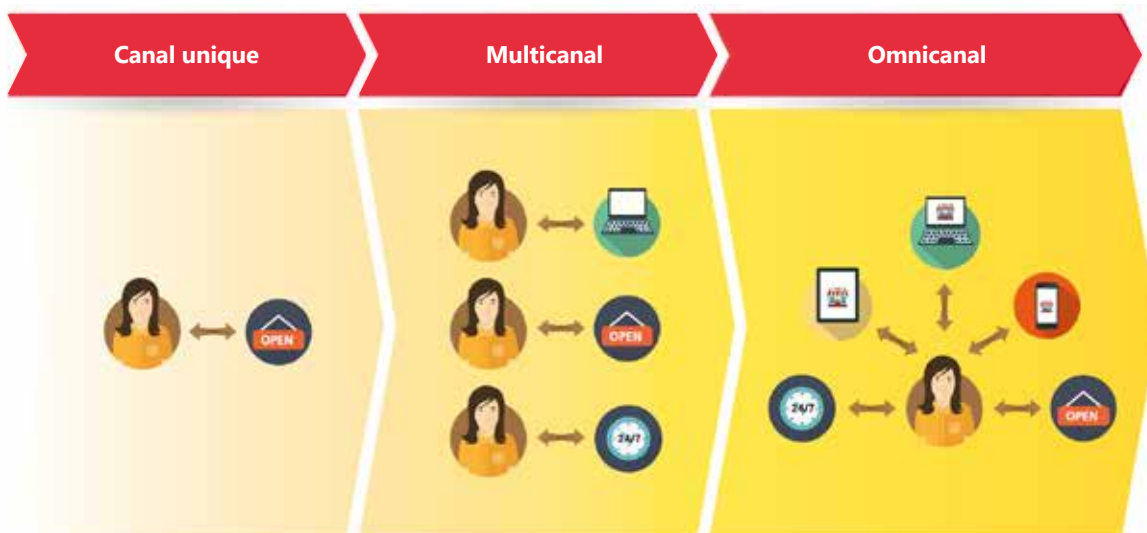
L'exécution cross-canal des commandes vise à améliorer la coordination des flux de produits au moyen d'un réseau physique et informatique coordonnant la distribution et le retour des commandes passées en ligne. Ce type de modèle prend appui sur des centres de contrôle cross-canal en intégrant des canaux de vente du commerce électronique:

**STRATÉGIES MULTICANAL:** élaboration de stratégies de gestion de stock et de distribution basées sur les échanges de produits entre le canal du magasin traditionnel et le canal du commerce électronique.

**UNE PLATE-FORME INFORMATIVE** permet l'échange d'informations de manière normalisée et adaptée au commerce électronique.

**L'EXPÉRIENCE DU CONSOMMATEUR EST AMÉLIORÉE GRÂCE À L'INTÉGRATION D'UNE INFRASTRUCTURE INFORMATIQUE ET LOGISTIQUE** entre les entreprises et entre les canaux en ligne et hors ligne pour permettre la livraison intégrée des commandes.

Figure 5.1 - Logistique omnicanal



Source: l'omnicanal offre une expérience client fluide quel que soit le canal<sup>52</sup>

48 [www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about\\_us/logistics\\_insights/dhl\\_trendreport\\_omnichannel.pdf](http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about_us/logistics_insights/dhl_trendreport_omnichannel.pdf)

49 [www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about\\_us/logistics\\_insights/dhl\\_trendreport\\_omnichannel.pdf](http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about_us/logistics_insights/dhl_trendreport_omnichannel.pdf)

## Modèles d'activité de l'Internet physique

L'Internet physique désigne un système ouvert mondial basé sur l'interconnectivité physique, numérique et opérationnelle créé au moyen du procédé d'encapsulation, d'interfaces et de protocoles. L'Internet physique devrait remplacer les modèles logistiques actuels<sup>50</sup>. Il s'agit d'un concept selon lequel les transferts de données d'Internet s'appliquent au transfert physique de marchandises:

**LES PRODUITS SONT PLACÉS DANS DES BOÎTES STANDARDISÉES QUI CONTIENNENT DES INFORMATIONS ENCAPSULÉES (GÉNÉRALEMENT GRÂCE À LA TECHNOLOGIE D'IDENTIFICATION PAR RADIOFRÉQUENCE – RFID) PERMETTANT L'IDENTIFICATION DU PAQUET ET SON BON ACHEMINEMENT.**

**L'ACHEMINEMENT DYNAMIQUE DES BOÎTES STANDARDISÉES EST ENSUITE ORGANISÉ.**

**UNE FOIS LA DESTINATION ATTEINTE, LES BOÎTES STANDARDISÉES SONT RASSEMBLÉES POUR REFORMER L'ENSEMBLE INITIAL DE PRODUITS.**

**CE MODÈLE PERMET** une meilleure utilisation des capacités de transport et un traitement plus rapide grâce à l'intégration.

Le tableau 5.1 résume les principales stratégies comprenant un ou plusieurs modèles d'activité postaux applicables au commerce électronique et décrit les formes de rémunération les plus communes.

## Partenariats

En raison de la forte concurrence sur le marché du commerce électronique et du nombre d'acteurs bien établis, il est crucial d'étudier la possibilité de créer des partenariats pour accélérer la mise en œuvre des modèles d'activité. La réactivité en termes de commercialisation est un facteur essentiel dans le domaine du commerce électronique.

Le guide des partenariats public-privé en matière de services électroniques dans le secteur postal (CEP C 4 ATELIER 2015.1–Doc 4) comprend des informations détaillées sur les méthodes de planification et de mise en œuvre de partenariats concernant les services postaux électroniques, notamment dans le cadre du commerce électronique. Ce guide offre une définition des types de partenariats, décrit les options en matière de partenariats, les structures de financement et les exigences applicables et contient des recommandations et des exemples de réussite<sup>51</sup>.

**Face à l'essor des technologies numériques et du commerce électronique, les clients attendent des opérateurs postaux qu'ils modernisent leurs services et améliorent la qualité, sans négliger l'innovation, et également qu'ils optimisent l'interopérabilité de l'infrastructure du réseau et nouent des partenariats dans le secteur du commerce électronique.**

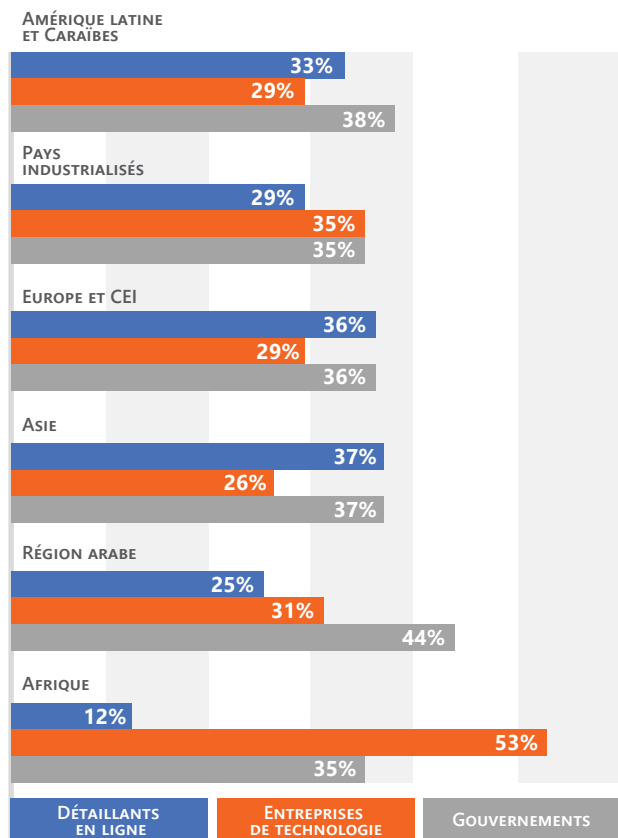
L'enquête menée en 2017 par l'UPU sur les postes et le numérique a montré qu'environ 47% des opérateurs postaux ont encouragé des start-up et des développeurs tiers à proposer de nouveaux services postaux numériques. Cependant, plus de la moitié des opérateurs postaux n'a pas indiqué s'ils appliquaient la méthodologie correspondante, qui a pour but de nouer de nouveaux partenariats pour les services postaux numériques.

Le tableau ci-après montre les partenariats conclus par les opérateurs postaux avec les gouvernements, les sociétés de technologies, les commerçants en ligne, les boutiques en ligne, etc., pour fournir des services électroniques postaux.

50 [www.cirrelt.ca/DocumentsTravail/CIRRELT-2011-03.pdf](http://www.cirrelt.ca/DocumentsTravail/CIRRELT-2011-03.pdf)

51 <https://www.upu.int/fr/Publications/Digital-services/Guide-des-partenariats-public-priv%C3%A9-pour-les-services-%C3%A9lectroniques-dans-le-secteur-postal>

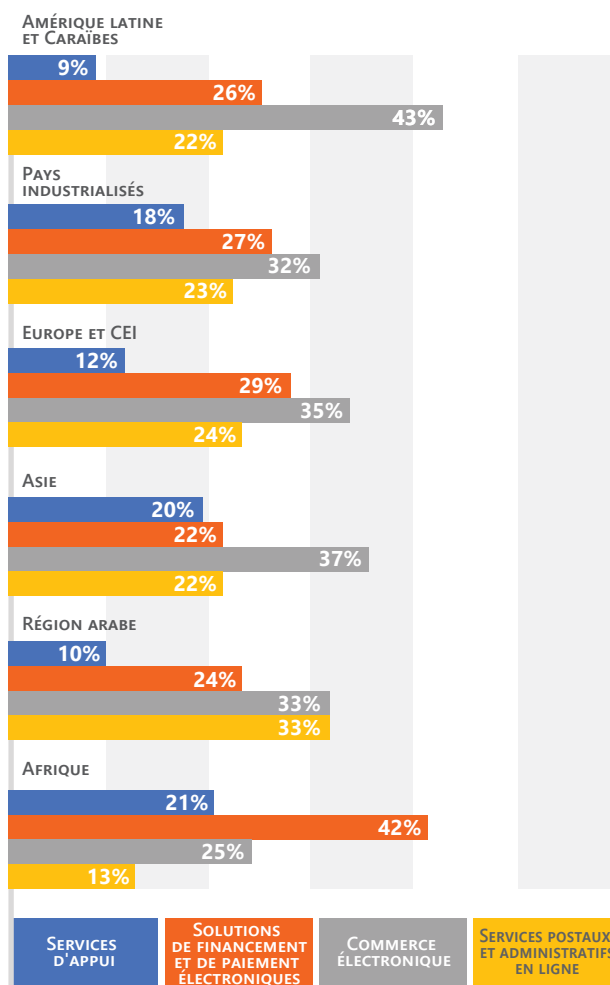
Figure 5.2 - Partenariats des opérateurs postaux avec des tiers



Source: étude de l'UPU sur les services postaux numériques, 2017

Les partenariats entre opérateurs postaux et tierces parties offrant des services numériques (principalement de commerce électronique) constituent un autre aspect stratégique que l'on rencontre dans toutes les régions (v. tableau 5.1).

Figure 5.3 - Partenariats des opérateurs postaux avec des tiers par catégories de services numériques



Source: étude de l'UPU sur les services postaux numériques, 2017

**La logistique et la chaîne logistique forment la colonne vertébrale de toute stratégie omnicanal. Elles permettent de fournir un service personnalisé souple, sans interruption et de manière rentable. Elles mettent à la portée des revendeurs la visibilité et l'optimisation du stock intercanal, dont dépend la réussite de la mise en œuvre omnicanal, pour répondre aux attentes des clients en les fidélisant et en augmentant leur niveau de satisfaction.**

Tableau 5.1 - Modèle d'activité applicable au commerce électronique

STRATÉGIES	MODÈLE D'ACTIVITÉ	DESCRIPTION	EXEMPLES DE PRODUITS	REVENUS
<b>PHYSIQUE</b> <b>LOGISTIQUE POUR LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE</b>	<b>DISTRIBUTION DES COLIS</b>	Services de distribution nationaux, régionaux ou internationaux pour les boutiques en ligne, les galeries marchandes en ligne et les cybermarchés	<b>ABONNEMENT EN LIGNE:</b> la poste fournit des services d'abonnement pour l'achat répété de marchandises et de services numériques, ou une combinaison de produits numériques et physiques	L'acheteur paie des frais fixes mensuels, semestriels ou annuels
	<b>PRESTATAIRE DE SERVICES LOGISTIQUES</b>	La poste gère, en tout ou en partie, la chaîne logistique du vendeur: entrepôt, stocks, traitement et exécution des commandes, livraison, service après-vente, etc.	<b>LOGISTIQUE INTELLIGENTE:</b> la poste peut fournir une installation logistique partagée pour les entreprises informatiques, incluant la gestion des stocks, les relevés d'inventaire et la fonction expédition	Combinaison de frais d'entreposage et de frais de transaction pour les entrées et les sorties
			<b>ACHEMINEMENT DYNAMIQUE:</b> la poste se charge d'expédier des boîtes standardisées contenant des informations encapsulées (généralement grâce à la technologie de RFID) qui permettent d'identifier le paquet et de l'acheminer	L'acheteur paie pour les produits achetés ainsi que pour la distribution intégrée des commandes
<b>PAIEMENTS</b> <b>PAIEMENTS POUR LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE</b>	<b>SERVICES POSTAUX DE PAIEMENT POUR LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE</b>	La poste fournit des services de paiement électronique ou physique pour les boutiques en ligne	Acheminement dynamique vers la ou les plates-formes de paiement électronique pour le paiement des marchandises et leur transport	Pour chaque transaction et/ou frais périodiques
<b>NUMÉRIQUE</b> <b>PORTAILS POUR LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE</b>	<b>BOUTIQUE POSTALE EN LIGNE</b>	La poste possède une boutique en ligne pour la vente de produits et services postaux par Internet		L'acheteur paie pour les produits achetés ainsi que pour la distribution de tout envoi physique
	<b>HÉBERGEMENT DE BOUTIQUE EN LIGNE</b>	La poste fournit des services d'hébergement pour les boutiques en ligne		Frais mensuels, semestriels ou annuels
	<b>GALERIE MARCHANDE POSTALE EN LIGNE</b>	La poste met à disposition une galerie marchande en ligne pour l'hébergement de cyberboutiques et la promotion de produits	<b>EXÉCUTION CROSS-CANAL DES COMMANDES:</b> la poste peut agir en tant que plate-forme multicanal en intégrant l'infrastructure informatique et logistique	L'acheteur paie le service cross-canal et la distribution intégrée des commandes
	<b>CYBERMARCHÉ</b>	La poste sert d'intermédiaire pour les transactions de commerce électronique	<b>LOGISTIQUE OMNICAL:</b> la poste peut intégrer les canaux de vente pour créer un canal unique et de flux de produits coordonné	L'acheteur paie pour les produits achetés ainsi que pour la distribution de tout envoi physique

Source: UPU

Chapitre VI –  
**Leviers de l'UPU pour  
le commerce électronique**



Le marché du commerce électronique exige l’adoption par l’UPU d’une approche globale et intégrée donnant la priorité au marché et au client de manière à mettre en place un réseau postal intelligent pour le commerce électronique transfrontalier. C’est pourquoi l’UPU a développé des projets d’assistance technique visant à apporter aux opérateurs postaux un triple appui: opérationnel, numérique et financier (paiements).

**PRÉPARATION OPÉRATIONNELLE  
POUR LE COMMERCE  
ÉLECTRONIQUE (ORE).**

**PRÉPARATION NUMÉRIQUE  
POUR LE COMMERCE  
ÉLECTRONIQUE (DRE).**

**PRÉPARATION DES PAIEMENTS  
POUR LE COMMERCE  
ÉLECTRONIQUE (PRE).**

Le tableau ci-après présente ces trois projets d’assistance technique.

Table 6.1 - Les trois projets d’assistance technique de l’UPU

	PORTÉE	PILERS CLÉS	CALEN-DRIER	LIVRABLES
<b>ORE</b>	<b>Moderniser les processus opérationnels et utiliser tous les outils informatiques et les systèmes de bout en bout normalisés afin de mettre en œuvre les solutions opérationnelles répondant aux besoins du commerce électronique</b>	<p><b>VISIBILITÉ:</b> outils informatiques, messages EDI et rapports pour le commerce électronique</p> <p><b>QUALITÉ DES DONNÉES:</b> conformité des données avec les normes de l’UPU</p> <p><b>INTÉGRATION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE:</b> douanes, transport international, sécurité, logistique et stockage</p> <p><b>FIABILITÉ DE BOUT EN BOUT:</b> rapports de bout en bout, système GCSS, certifications</p>	<b>Dix mois</b>	<p><b>ÉVALUATION DES PLANS OPÉRATIONNELS</b> et des outils informatiques au regard de la préparation opérationnelle pour le commerce électronique</p> <p><b>FEUILLE DE ROUTE ET PLAN D’ACTION DE PRÉPARATION OPÉRATIONNELLE</b> pour le commerce électronique</p> <p><b>RAPPORT FINAL</b> contenant des propositions et des recommandations</p>
<b>DRE</b>	<b>Renforcer les capacités numériques et utiliser tous les outils disponibles pour mettre en œuvre des solutions numériques répondant aux besoins du commerce électronique</b>	<p><b>PROTOCOLES:</b> politique de commerce électronique (cadre politique et réglementaire régissant la participation de la poste au commerce électronique)</p> <p><b>STRATÉGIE NUMÉRIQUE:</b> stratégie postale de commerce électronique et stratégie numérique (stratégie, économie numérique)</p> <p><b>TRANSFORMATION NUMÉRIQUE:</b> mise en œuvre de capacités numériques (cybersécurité, produits et services, stratégie)</p>	<b>Dix mois</b>	<p><b>ÉVALUATION DES CAPACITÉS NUMÉRIQUES AU REGARD DE LA PRÉPARATION NUMÉRIQUE</b> pour le commerce électronique</p> <p><b>BOÎTE À OUTILS DE TRANSFORMATION POUR LA PRÉPARATION NUMÉRIQUE</b> pour le commerce électronique (leviers)</p> <p><b>ÉVALUATION</b> de la stratégie postale numérique</p> <p><b>RAPPORT FINAL</b> contenant des propositions et des recommandations</p>
<b>PRE</b>	<b>Renforcer les capacités de paiement et l’utilisation de l’ensemble des outils et services de mise en œuvre des systèmes de paiement électronique pour répondre aux besoins du commerce électronique</b>	<p><b>PROTOCOLE:</b> politique de paiement et de paiement électronique (cadre politique et réglementaire régissant la participation de la poste aux solutions de paiement adaptées au commerce électronique)</p> <p><b>STRATÉGIE:</b> stratégie postale liée au paiement (stratégie et modèles d’activité)</p> <p><b>DÉVELOPPEMENT DES SYSTÈMES DE PAIEMENT:</b> mise en œuvre d’une stratégie liée au paiement (produits et services et stratégie)</p>	<b>Dix mois</b>	<p><b>ÉVALUATION DES PRÉREQUIS RELATIFS AU PAIEMENT</b> dans le cadre de la préparation des paiements pour le commerce électronique</p> <p><b>ÉLABORATION D’UNE STRATÉGIE</b> et d’une feuille de route de préparation des paiements pour le commerce électronique</p> <p><b>RAPPORT FINAL</b> contenant des propositions et des recommandations</p>

## Préparation opérationnelle pour le commerce électronique

Le Bureau international de l'UPU a décidé de mettre en œuvre des projets de coopération régionale visant à coordonner et à améliorer la qualité de service grâce à une approche intégrée de la chaîne logistique postale. Cette approche a pour objectif d'aider les opérateurs postaux à moderniser leurs processus opérationnels et à utiliser l'ensemble des outils informatiques et systèmes de bout en bout normalisés disponibles afin de mettre en œuvre des solutions opérationnelles répondant aux exigences du commerce électronique.

Les opérateurs postaux contribueront à la croissance du commerce électronique en améliorant la performance et la fiabilité de bout en bout, en offrant aux clients plus de visibilité grâce aux échanges de messages EDI et en créant des solutions davantage axées sur les besoins des clients (options de distribution, saisie de données à la source, solutions de retour, services à la clientèle simplifiés, etc.).

**Le principal objectif de l'UPU consiste à veiller à ce que les postes soient prêtes sur le plan opérationnel pour garantir la fluidité du commerce électronique transfrontalier, en ayant recours à l'infrastructure postale intégrée multifonctionnelle pour proposer à chacun, partout dans le monde, un accès simple et fiable aux services postaux et ainsi répondre aux attentes des Pays-membres qui ont fait du commerce électronique leur première priorité.**

## Objectifs du projet de préparation opérationnelle pour le commerce électronique

Le but final est de veiller à ce que les commerçants en ligne disposent de l'infrastructure de distribution adaptée pour développer leurs activités par l'intermédiaire des postes. La préparation opérationnelle pour le commerce électronique vise aussi à établir un écosystème de commerce électronique intégré et transfrontalier offert par les opérateurs postaux à l'aide de plates-formes de commerce électronique physiques reliées à des plates-formes de commerce électronique en ligne grâce à un ensemble de normes de l'UPU et d'outils informatiques innovants.

Au moyen des activités correspondant aux piliers clés, le projet de préparation opérationnelle pour le commerce électronique offre aux opérateurs postaux l'appui nécessaire pour la mise en œuvre d'un portefeuille intégré de produits de l'UPU fiables, traçables et financièrement abordables pour répondre aux besoins des clients et des revendeurs en ligne, pour permettre:

**UNE MEILLEURE VISIBILITÉ GRÂCE AU SUIVI ET À LA LOCALISATION;**

**DES DÉLAIS DE DISTRIBUTION DE BOUT EN BOUT RÉGULIERS ET FIABLES;**

**LA TRANSITION D'UN PROCESSUS BASÉ SUR LE SUPPORT PAPIER À DES PROCESSUS ÉLECTRONIQUES;**

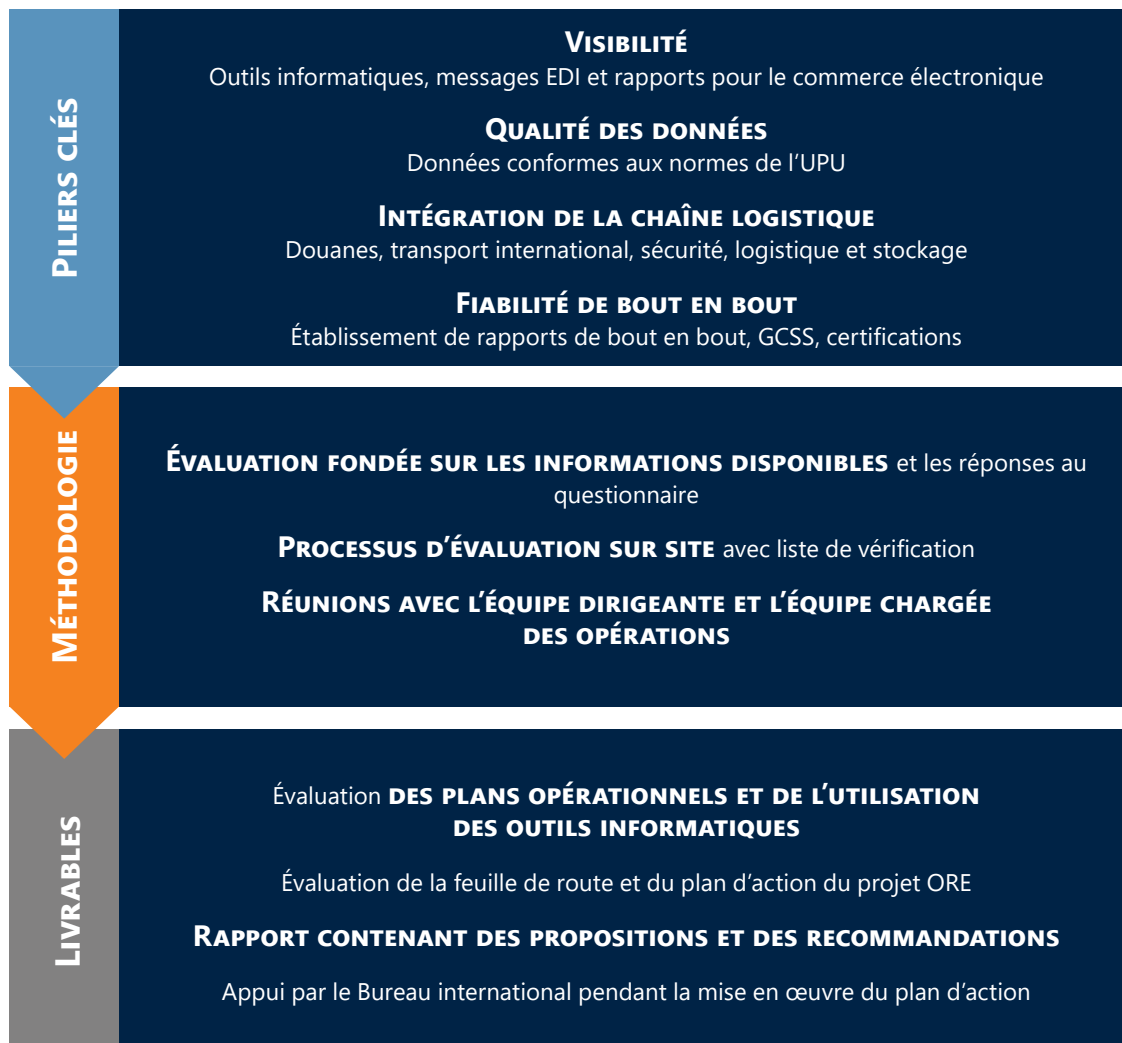
**LA FLUIDITÉ DES PROCÉDURES DOUANIÈRES;**

**LE CHOIX DU LIEU DE DISTRIBUTION;**

**DES PROCESSUS DE RETOUR SIMPLES ET FIABLES;**

**UN PROCESSUS DE SERVICE À LA CLIENTÈLE SOUPLE.**

## Examen des processus du projet de préparation opérationnelle pour le commerce électronique



# Piliers clés du projet de préparation opérationnelle pour le commerce électronique

Le tableau ci-après présente les piliers clés de la préparation opérationnelle pour le commerce électronique.

Tableau 6.2 - Piliers clés du projet de préparation opérationnelle pour le commerce électronique

EXIGENCES OPÉRATIONNELLES MINIMALES	VISIBILITÉ	QUALITÉ DES DONNÉES
<p>Mettre en œuvre les normes opérationnelles minimales applicables aux produits.</p> <p>Mettre en œuvre une structure et une politique en matière de gestion de la qualité.</p> <p>Définir une cartographie des processus de bout en bout et des heures critiques.</p> <p>Établir des normes pour chaque étape de la chaîne de bout en bout et pour chacune des trois étapes considérées.</p> <p>Mettre à jour les informations publiées dans les recueils pour chaque produit postal et toutes les douanes.</p> <p>Migrer vers IPS.post ou la version la plus récente d'IPS pour la gestion postale internationale.</p> <p>Mettre en œuvre la première phase du plan d'intégration des produits en apposant un identifiant à code à barres unique sur les petits paquets contenant des marchandises, conformément à la norme technique S10 de l'UPU, pour fournir des préavis douaniers transfrontaliers par voie électronique.</p> <p>Offrir le choix en matière de distribution et un service de retour.</p> <p>Mettre en œuvre un système d'adressage et de codes postaux.</p> <p>Proposer des solutions de paiement adaptées au commerce électronique.</p>	<p><b>Messages EDI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adopter les normes de l'UPU pour les messages EDI, les événements EMSEVT V3 et les éléments de données obligatoires, en ayant recours aux versions applicables au niveau de l'envoi, de la dépêche et du groupage.</li> <li>Saisir les données d'adresse et les données douanières à la source.</li> <li>Transmettre les données électroniques dans les délais impartis et les partager avec les opérateurs postaux et les partenaires de la chaîne logistique, notamment les compagnies aériennes et les douanes.</li> </ul> <p><b>Utilisation des outils informatiques normalisés et des systèmes d'établissement de rapports</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser tous les outils informatiques disponibles, parmi lesquels IPS, le CDS, le système de réclamations par Internet (IBIS), le système de recommandation concernant les envois recommandés (RAIS), le logiciel International Financial System (IFS), STEFI et le service d'envoi contre remboursement (COMPAS).</li> <li>Utiliser tous les systèmes d'établissement de rapports disponibles permettant d'élaborer des rapports pour chaque étape de la chaîne de bout en bout, notamment le système de contrôle de la qualité (QCS), IQRS et GMS Star.</li> <li>Mettre en œuvre le système de contrôle mondial (GMS) de bout en bout et pour les envois entrants à l'aide de la technologie de RFID.</li> </ul>	<p><b>Contrôle de conformité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Transmettre tous les messages EDI, les événements EMSEVT V3 et les éléments de données obligatoires.</li> <li>Transmettre dans les délais les informations relatives aux événements de suivi: messages RESDIT, RESCON, RESDES et ITMATT.</li> <li>Respecter les codes et spécifications des centres de traitement du courrier international (CTCI), conformément à la liste de codes 108b de l'UPU.</li> <li>Veiller à ce que les messages EDI soient conformes aux normes techniques de l'UPU applicables ainsi qu'aux événements de suivi et aux éléments de données applicables.</li> <li>Respecter les cibles et les normes correspondantes en matière de respect des délais.</li> </ul> <p><b>Rapports de conformité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser les nouveaux outils d'établissement de rapports (renseignements économiques).</li> <li>Optimiser les avantages de l'échange de messages EDI grâce à l'extraction et à l'utilisation de données pour les systèmes informatiques nationaux, pour procéder à l'élaboration de rapport et au suivi de manière ininterrompue.</li> </ul>

## INTÉGRATION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE

### Transport

Concevoir des plans d'acheminement et des plans comptables avec les compagnies aériennes au moyen des horaires de vol disponibles, grâce à IPS/IPS.post ou au Recueil de transit.

Réviser et mettre en œuvre le contrat de service conclu entre les postes et les compagnies aériennes à la suite des directives convenues entre l'UPU et l'IATA.

Respecter les nouveaux critères relatifs à la fourniture de données électroniques préalables aux partenaires en maximisant les échanges de messages CARDIT et RESDIT avec les compagnies aériennes et les rapports au niveau de l'envoi, de la dépêche et du groupage pour l'étape 2 de la déclaration électronique de sûreté des expéditions (e-CSD) afin d'améliorer les délais d'acheminement international.

Tester et établir des systèmes fluides pour l'acheminement et la comptabilité.

### Douanes

Élaborer des plans et une politique opérationnels pour le traitement des envois postaux par les douanes.

Mettre en œuvre le CDS.

Échanger des informations douanières avec les partenaires postaux au moyen des messages ITMATT.

Transmettre les déclarations douanières par l'intermédiaire de messages CUSITM et recevoir les réponses par des messages CUSRSP afin d'analyser le temps consacré aux procédures douanières et réduire les délais de dédouanement pour améliorer l'efficacité du traitement du courrier.

Élaborer et mettre en œuvre un protocole d'accord entre les douanes et la poste au niveau national, comme convenu entre l'UPU et l'OMD.

### Sécurité

Mettre en œuvre les normes de sécurité, concernant le niveau physique et la procédure, applicables aux installations principales du réseau postal:

- *La norme S58* (Sûreté postale – Mesures de sûreté générales) définit les exigences minimales en matière de sûreté physique et de sûreté des opérations applicables aux installations principales du réseau postal.

- *La norme S59* (Sûreté postale – Sûreté des bureaux d'échange et du courrier-avion international) définit les exigences minimales pour la sécurisation des opérations de transport du courrier international.

### Normes et adressage

Mettre en œuvre les normes techniques de l'UPU et les normes relatives aux échanges de messages EDI applicables pour rendre les opérations postales plus efficaces et pour développer l'interconnexion du réseau postal mondial.

Mettre en œuvre un système d'adresse postale à l'échelle nationale conforme à la norme d'adressage international S42, y compris les composantes des adresses et les modèles d'adresses postales propres aux pays.

## FIABILITÉ DE BOUT EN BOUT

### Fiabilité du service de bout en bout

Établir des normes pour le service de bout en bout et les cibles à atteindre pour chacune des trois étapes avec tous les partenaires postaux.

Suivre les résultats et maximiser leur utilisation pour mesurer la qualité et l'améliorer avec les partenaires internes et externes.

Mettre en œuvre l'ensemble des normes et spécifications opérationnelles applicables aux produits dans le respect des règlements applicables.

Proposer un service à la clientèle offrant des réponses de qualité au moyen du système de réclamations par Internet approprié.

Mettre en œuvre des systèmes de rémunération adéquats tels que le programme de rémunération supplémentaire de l'UPU pour les envois recommandés, les envois avec valeur déclarée et les envois avec suivi et le système de primes au titre des quotes-parts territoriales d'arrivée pour la distribution de colis entrants.

Obtenir la certification de l'UPU pour la gestion de la qualité, l'adressage et la sécurité postale.

# Méthodologie relative à la préparation opérationnelle pour le commerce électronique

## Étapes de l'examen des processus



## Livrables

- **Évaluer les plans opérationnels et l'utilisation des outils informatiques dans le cadre de la préparation opérationnelle pour le commerce électronique.**
- **Feuille de route et plan d'action pour la préparation opérationnelle pour le commerce électronique.**
- **Rapport final contenant des propositions et des recommandations.**

Toute demande concernant la préparation opérationnelle pour le commerce électronique doit être envoyée à [ORE@upu.int](mailto:ORE@upu.int)

# Préparation numérique pour le commerce électronique

Le numérique bouleverse les chaînes logistiques et la manière dont les clients achètent en ligne, provoquant de profonds changements pour les postes, qui doivent redéfinir leurs objectifs stratégiques pour améliorer la prévisibilité, la transparence, la sécurité et l'efficacité afin de répondre aux nouveaux besoins des clients.

C'est dans ce contexte que le Bureau international de l'UPU a élaboré des projets de renforcement des capacités et d'assistance technique, dans le but de coordonner et de renforcer les capacités numériques des postes. Ces projets suivent une approche intégrée pour aider les opérateurs postaux à moderniser leurs stratégies numériques, utiliser tous les outils informatiques et mettre en œuvre des solutions opérationnelles répondant aux exigences du commerce électronique.

**Le principal objectif de l'UPU consiste à veiller à ce que les postes soient prêtes sur le plan numérique afin de garantir la fluidité du commerce électronique transfrontalier, en faisant en sorte que la politique gouvernementale soit alignée avec la stratégie postale relative au commerce électronique et utilise tous les leviers numériques pour proposer aux citoyens un accès simple et fiable aux services postaux et ainsi répondre aux attentes des Pays-membres qui ont fait du commerce électronique leur première priorité.**

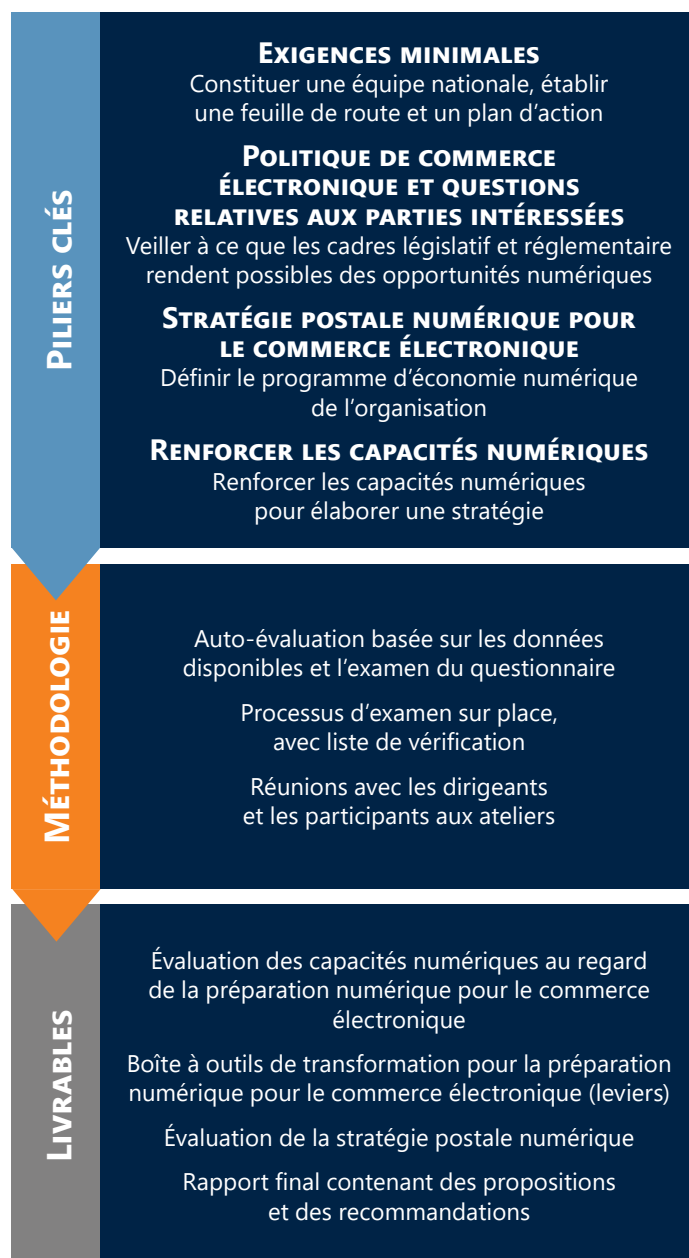
## Objectifs du projet de préparation numérique pour le commerce électronique

L'objectif est de capitaliser sur les principales capacités numériques existantes et d'identifier toute capacité pouvant être renforcée afin d'achever la préparation numérique pour le commerce électronique. Le but ultime consiste à veiller à ce que les commerçants en ligne disposent de l'infrastructure de distribution adaptée pour développer leurs activités par

l'intermédiaire des postes. La préparation numérique pour le commerce électronique vise aussi à créer un écosystème de commerce électronique transfrontalier fourni par les postes au moyen de services numériques de marketing, pour les ventes et l'hébergement Web, reliés à des plates-formes de commerce électronique en ligne grâce à un ensemble de normes de l'UPU et d'outils informatiques innovants.

Le projet offre aux opérateurs postaux, au moyen d'activités incluses dans les trois piliers (v. ci-dessous), l'appui nécessaire pour leur permettre de proposer un portefeuille intégré de produits UPU fiables, traçables et financièrement abordables et de répondre aux besoins des clients et des revendeurs en ligne

## Examen des processus du projet de préparation numérique pour le commerce électronique



# Piliers clés du projet de préparation numérique pour le commerce électronique

Le tableau ci-après présente les piliers clés de la préparation numérique pour le commerce électronique.

Tableau 6.3 - Piliers clés de la préparation numérique au commerce électronique

EXIGENCES MINIMALES	CADRES POLITIQUES
<p><b>ACTIONS RECOMMANDÉES</b></p> <p>Constituer <b>UNE ÉQUIPE DE PROJET NATIONALE</b></p> <p><b>CRÉER UNE LISTE DE CONTACTS</b> (directeurs généraux, membres chargés du suivi, experts du Bureau international, régulateur, ministère)</p> <p>Élaborer une <b>FEUILLE DE ROUTE</b> et un <b>PLAN D'ACTION</b></p>	<p><b>ACTIONS RECOMMANDÉES</b></p> <p>Veiller à ce que les cadres législatif et réglementaire rendent possibles des opportunités numériques</p> <p>Élaborer des cadres législatif et réglementaire favorisant la coordination des TIC dans le secteur public</p> <p>Évaluer l'impact des textes réglementaires en tenant compte de la question numérique</p> <p><b>LEVIERS/ASSISTANCE</b></p> <p>Ensemble de politiques et de règlements pour le gouvernement et les régulateurs</p> <p>Proposition de textes réglementaires innovants pour la participation du secteur postal au commerce électronique</p> <p>Étude du positionnement stratégique des postes dans le commerce électronique</p>



STRATÉGIE POSTALE NUMÉRIQUE	TRANSFORMATION NUMÉRIQUE
<p><b>ACTIONS RECOMMANDÉES</b></p> <p><b>STRATÉGIE NUMÉRIQUE;</b></p> <p><b>MÉCANISME DE COORDINATION:</b> lier la stratégie postale numérique aux stratégies numériques nationales</p> <p><b>DÉFINIR LE RÔLE DE L'ORGANISATION</b> dans l'économie numérique</p> <p>Analyser des <b>ÉTUDES DE CAS</b> de transformation numérique</p> <p><b>LEVIERS/ASSISTANCE</b></p> <p><b>MÉTHODOLOGIE</b> d'évaluation de la stratégie numérique et des stratégies de transformation numérique</p> <p><b>MÉCANISME DE COORDINATION</b> faisant intervenir la communauté internationale et les gouvernements</p> <p><b>RAPPORT PHARE DE L'UPU</b> («Économie numérique et activités postales numériques»)</p> <p><b>ÉTUDES DE CAS DE L'UPU</b></p>	<p><b>ACTIONS RECOMMANDÉES</b></p> <p>Développer <b>LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES INTERNES</b></p> <p>Gérer <b>LES RISQUES SUR INTERNET</b></p> <p><b>APPLICATIONS MOBILES</b></p> <p>Créer une <b>BOUTIQUE EN LIGNE</b></p> <p><b>LEVIERS/ASSISTANCE</b></p> <p><b>TRAINPOST:</b> services et apprentissage en ligne/ nouveau cours en ligne sur le commerce électronique et la transformation numérique</p> <p><b>.POST</b> services de suivi et d'établissement de rapports en ligne</p> <p>Cahier des charges des <b>APPLICATIONS MOBILES</b> (générique)</p> <p>Directives sur des places de <b>MARCHÉ VIRTUELLES</b></p>

## Exigences minimales

- **Constituer une équipe de projet nationale.**
- **Créer une liste de contacts (directeurs généraux, experts du Bureau international, régulateur, ministère).**
- **Élaborer une feuille de route et un plan d'action.**

## Politique pour le commerce électronique et engagement des parties intéressées

Tableau 6.4 - **Actions recommandées pour le commerce électronique**

ACTIONS RECOMMANDÉES	LEVIERS/ASSISTANCE	MISE EN ŒUVRE/ACTIONS
Veiller à ce que les cadres législatif et réglementaire rendent possibles des opportunités numériques	Ensemble de politiques et de réglementations pour le gouvernement et les régulateurs	Les pays peuvent se reporter au programme du Bureau international relatif à l'utilisation du levier (sur demande)
Élaborer des cadres législatif et réglementaire favorisant la coordination des TIC dans le secteur public	Proposition de textes réglementaires innovants pour la participation du secteur postal au commerce électronique	Les pays peuvent se reporter au programme du Bureau international relatif à l'utilisation du levier (sur demande)
Évaluer l'impact des textes réglementaires en tenant compte de la question numérique	Étude du positionnement stratégique des postes dans le commerce électronique	Les pays peuvent se reporter au programme du Bureau international relatif à l'utilisation du levier (sur demande)

## Stratégie postale numérique relative au commerce électronique

Tableau 6.5 - **Stratégie postale numérique relative au commerce électronique**

ACTIONS RECOMMANDÉES	LEVIERS/ASSISTANCE	MISE EN ŒUVRE/ACTIONS
Stratégie numérique	Méthodologie d'évaluation de la stratégie numérique et des stratégies de transformation numérique	L'UPU peut avoir recours à des spécialistes internes et des consultants externes pour procéder à des examens (sur demande, selon les fonds disponibles)
Mécanismes de coordination – Lier la stratégie postale numérique aux stratégies numériques nationales	Mécanisme de coordination faisant intervenir la communauté internationale et les gouvernements pour mettre en avant le rôle des postes dans la mise en œuvre de l'économie numérique	L'UPU favorisera les échanges à différents niveaux pour installer un dialogue
Définir le rôle de l'organisation dans l'économie numérique	Rapport phare de l'UPU – Digital Economy and Postal Digital Activities (disponible en anglais sur le site Web de l'UPU) – et notes de politiques/directives pour la mise en œuvre du commerce électronique – Guide de l'UPU sur le commerce électronique (disponible sur le site Web de l'UPU)	Les pays peuvent se reporter au programme du Bureau international relatif à l'utilisation des leviers (sur demande)
Évaluer des études de cas de transformation numérique	Bibliothèque d'études de cas de l'UPU	Le Bureau international peut fournir aux pays des études de cas relatives à des domaines particuliers (sur demande)

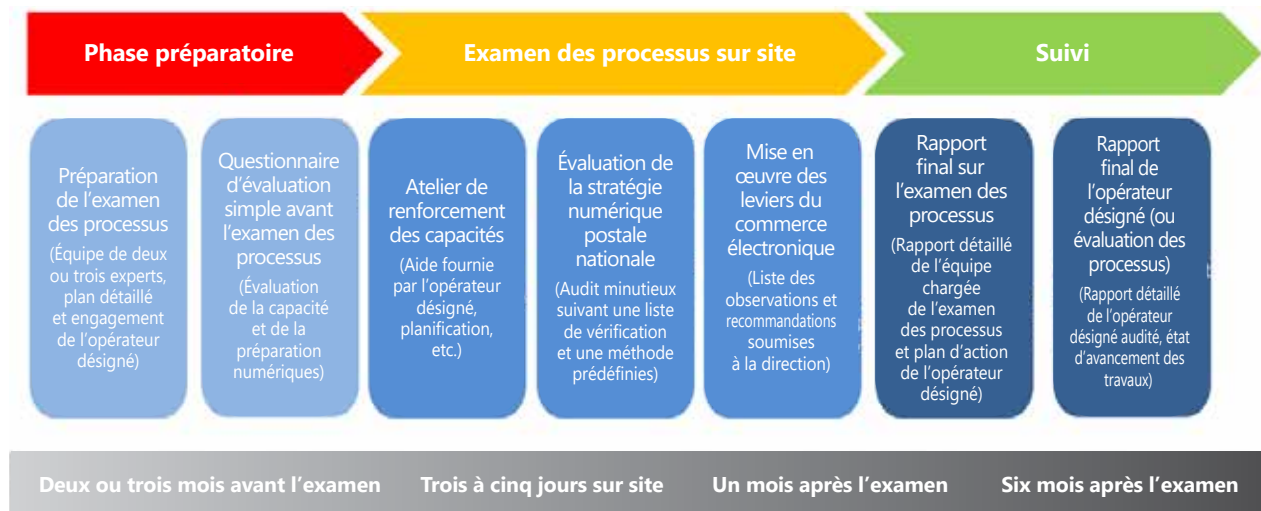
## Mise en place des capacités numériques

Tableau 6.6 - Mise en place des capacités numériques

ACTIONS RECOMMANDÉES	LEVIERS/ASSISTANCE	MISE EN ŒUVRE/ACTIONS
<b>Développer les compétences numériques internes</b>	TRAINPOST: services et apprentissage en ligne/nouveau cours en ligne sur le commerce électronique et la transformation numérique	Le programme de l'UPU peut offrir un accès aux cours en ligne de la plateforme TRAINPOST afin d'approfondir les compétences du personnel
<b>Gérer les risques sur Internet</b>	.POST: services de suivi et d'établissement de rapports en ligne	Le programme de l'UPU encourage et évalue l'adoption de .POST au moyen de webinaires et des réunions individuelles d'information et d'appui au processus d'admission pour les pays intéressés
<b>Applications mobiles</b>	Cahier des charges des applications mobiles (générique)	Conformément à la méthodologie de préparation numérique pour le commerce électronique, les pays peuvent choisir de mettre en œuvre le cahier des charges de manière directe, demander un appui à l'UPU pour échanger de manière étroite avec les autres acteurs, ou demander au CTP de développer une solution coopérative (selon les fonds disponibles)
<b>Créer une boutique en ligne</b>	Directives sur les places de marché virtuelles	Le programme de l'UPU encourage et évalue l'adoption de .POST au moyen de webinaires et des réunions individuelles d'information et d'appui au processus d'admission pour les pays intéressés

# Méthodologie du projet de préparation numérique pour le commerce électronique

## Étapes de l'examen des processus



## Livrables

- **Évaluation des capacités numériques au regard de la préparation numérique pour le commerce électronique.**
- **Boîte à outils de transformation pour la préparation numérique pour le commerce électronique (leviers).**
- **Évaluation de la stratégie postale numérique.**
- **Rapport final contenant des propositions et des recommandations.**

Toute demande concernant la préparation numérique pour le commerce électronique doit être envoyée à [eservices@upu.int](mailto:eservices@upu.int)

## Préparation des paiements pour le commerce électronique

**Le numérique change la façon dont les clients pensent et achètent, provoquant de profonds changements pour les postes, qui doivent redéfinir leurs objectifs stratégiques pour améliorer leur offre afin de répondre aux nouveaux besoins des clients.**

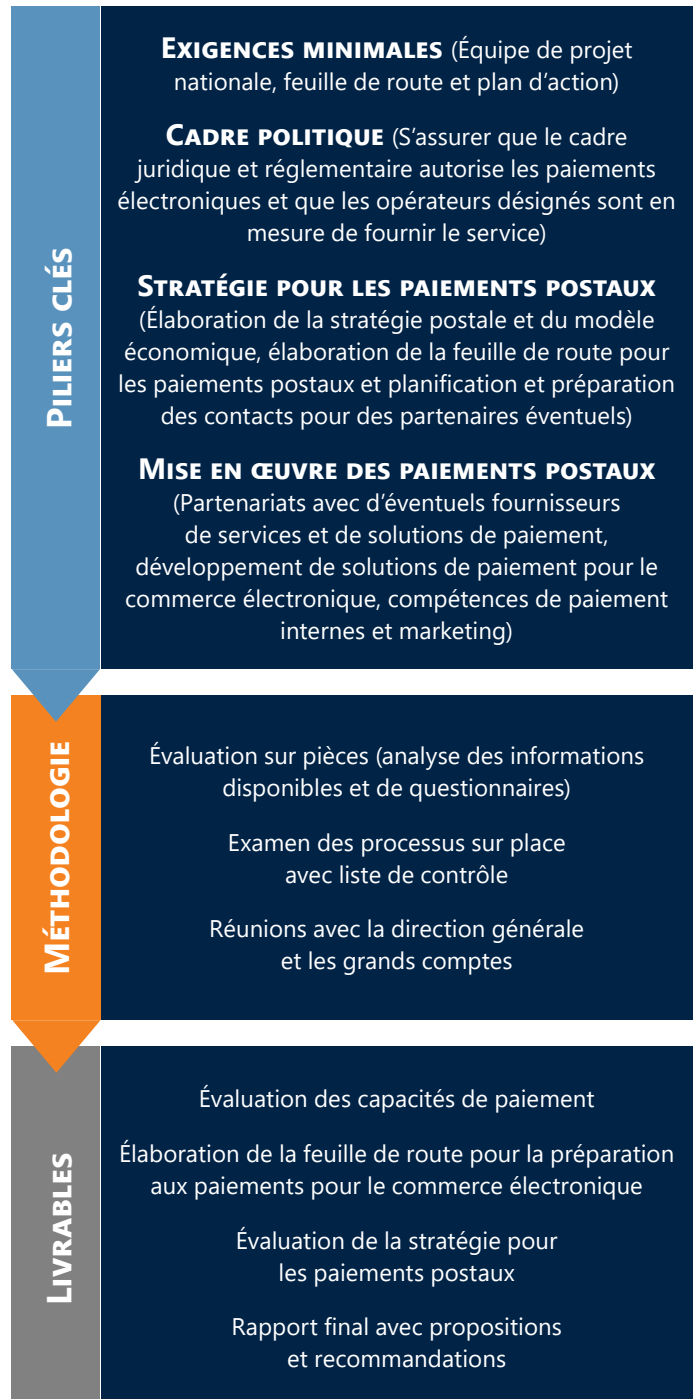
C'est dans ce contexte que le Bureau international de l'UPU a élaboré des projets de renforcement des capacités et d'assistance technique, dans le but de coordonner et de renforcer les services postaux de paiement offerts par les postes et les capacités de celles-ci à aider les opérateurs postaux à moderniser leurs stratégies relatives aux paiements et à mettre en œuvre des solutions électroniques/numériques intégrées pour répondre aux besoins du commerce électronique.

### Objectifs du projet de préparation des paiements pour le commerce électronique

L'objectif consiste à capitaliser sur les principales solutions de paiement existantes et les prestataires de services en la matière et d'identifier toute capacité pouvant être renforcée afin d'achever la préparation des paiements pour le commerce électronique. Le but ultime est de garantir que les commerçants en ligne disposent de l'infrastructure de paiement en ligne adaptée pour développer leurs activités de commerce électronique par l'intermédiaire des postes. La préparation du système de paiement vise à permettre aux postes de créer une plate-forme/passarelle de paiement qui reflète les dernières pratiques et qui soit liée à des plates-formes de commerce électronique grâce à un ensemble de normes de l'UPU et d'outils informatiques innovants.

Le projet offre aux opérateurs postaux, au moyen d'activités incluses dans les quatre principaux piliers (v. ci-après), l'appui nécessaire pour leur permettre de proposer un portefeuille intégré de systèmes de paiement de l'UPU de qualité, fiables et financièrement abordables pour répondre aux besoins des clients et des revendeurs en ligne.

## Examen des processus du projet de préparation des paiements pour le commerce électronique



# Piliers clés du projet de préparation des paiements pour le commerce électronique

Tableau 6.7 - Piliers clés de la préparation des paiements pour le commerce électronique

EXIGENCES MINIMALES	CADRE POLITIQUE
<p>Constituer une équipe de projet nationale composée des représentants des principales parties intéressées (ministère, régulateur et opérateur désigné)</p> <p>Feuille de route et plan d'action existants</p>	<p><b>ACTIONS RECOMMANDÉES</b></p> <p><b>VEILLER À CE QUE LE CADRE LÉGISLATIF ET LE CADRE RÉGLEMENTAIRE RENDENT POSSIBLES LES OPPORTUNITÉS DE COMMERCE ÉLECTRONIQUE</b></p> <p>Développer les cadres législatif et réglementaire applicables au commerce électronique</p> <p><b>GARANTIR LA CAPACITÉ DE L'OPÉRATEUR DÉSIGNÉ DE FOURNIR DES SERVICES DE PAIEMENT ADAPTÉS AU COMMERCE ÉLECTRONIQUE</b></p> <p>Pays signataire de l'Arrangement concernant les services postaux de paiement</p> <p><b>LEVIERS/ASSISTANCE</b></p> <p>Étude des cadres réglementaire et législatif applicables au commerce électronique et recommandations relatives aux améliorations requises</p> <p>Proposition relative à la participation du secteur postal à la régulation financière</p>

STRATÉGIE POSTALE DE PAIEMENT	MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE POSTALE DE PAIEMENT
<p><b>ACTIONS RECOMMANDÉES</b></p> <p>Élaborer une stratégie postale et un modèle d'activité pour les services et produits de paiement adaptés au commerce électronique</p> <p>Créer une feuille de route et un plan d'action</p> <p>Préparer les contacts aux possibilités de partenariats avec des fournisseurs de solutions et de services de paiement</p> <p><b>LEVIERS/ASSISTANCE</b></p> <p>Étude des services et produits de paiement existants et des services pouvant être offerts en lien avec les systèmes de paiement adaptés au commerce électronique</p> <p>Élaboration d'un modèle d'activité postal pour les paiements adapté au commerce électronique</p>	<p><b>ACTIONS RECOMMANDÉES</b></p> <p>Mettre en place des contrats/partenariats avec de potentiels fournisseurs de solutions et de services de paiement</p> <p>Veiller au développement et à l'amélioration de la passerelle/plate-forme de solutions de paiement adaptée au commerce électronique et à son intégration dans la plate-forme de commerce électronique</p> <p>Développer les compétences internes et le marketing concernant les systèmes de paiement</p> <p><b>LEVIERS/ASSISTANCE</b></p> <p>Appui à l'établissement de partenariats et à la création de nouveaux produits et services</p> <p>Appui au développement/à l'acquisition de la plate-forme de services de paiement</p>

## Exigences minimales

- **Constituer une équipe de projet nationale composée des représentants des principales parties intéressées (ministère, régulateur et opérateur désigné).**
- **Feuille de route et plan d'action existants.**

## Politique de préparation des paiements pour le commerce électronique et engagement des parties intéressées

Tableau 6.8 - **Politique de préparation des paiements pour le commerce électronique et engagement des parties intéressées**

ACTIONS RECOMMANDÉES	LEVIERS/ASSISTANCE	MISE EN ŒUVRE/ACTIONS
<b>Veiller à ce que le cadre législatif et le cadre réglementaire rendent possibles les opportunités de commerce électronique</b>	Étude des cadres réglementaire et législatif applicables au commerce électronique et recommandations relatives aux améliorations requises	Développer ou compléter les cadres législatif et réglementaire applicables au commerce électronique  Les pays peuvent consulter le programme de l'UPU relatif à l'usage du levier (sur demande)
<b>Garantir la capacité de l'opérateur désigné de fournir des services de paiement adaptés au commerce électronique</b>	Proposition relative à la participation du secteur postal à la régulation financière	L'UPU invite les pays à signer, le cas échéant, l'Arrangement concernant les services postaux de paiement, qui permet la fourniture de services de paiement de base  Les pays peuvent consulter le programme de l'UPU relatif à l'usage du levier (sur demande)

## Stratégie relative aux paiements pour le commerce électronique

Tableau 6.9 - **Stratégie de préparation des paiements pour le commerce électronique**

ACTIONS RECOMMANDÉES	LEVIERS/ASSISTANCE	MISE EN ŒUVRE/ACTIONS
<b>Élaborer une stratégie postale et un modèle d'activité pour les services et produits de paiement adaptés au commerce électronique</b>	Étude des services et produits de paiement existants et des services pouvant être offerts en lien avec les systèmes de paiement adaptés au commerce électronique	L'UPU peut avoir recours à une équipe transversale composée d'experts internes et de consultants externes pour entreprendre des études (sur demande, selon les fonds disponibles)
<b>Analyser des études de cas sur les solutions de paiement mises en œuvre</b>	Recueil d'études de cas	L'UPU peut avoir recours à une équipe transversale composée d'experts internes et de consultants externes pour fournir des études de cas aux pays concernant des domaines de transformation particuliers (sur demande)
<b>Créer une feuille de route et un plan d'action</b>	Élaboration d'un modèle d'activité postal pour les paiements adapté au commerce électronique	L'UPU fera participer des contacts à différents niveaux pour instaurer un dialogue
<b>Préparer les contacts aux possibilités de partenariats avec des fournisseurs de solutions et de services de paiement</b>		L'UPU fera participer des contacts à différents niveaux pour instaurer un dialogue

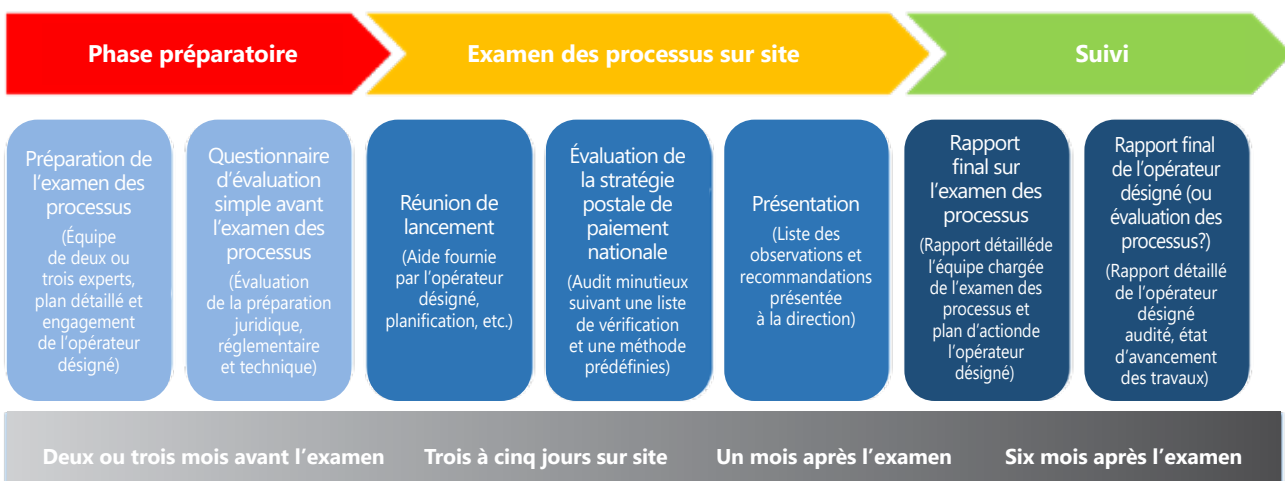


## Mise en œuvre de la préparation des paiements pour le commerce électronique

Tableau 6.10 - Mise en œuvre du projet de préparation des paiements pour le commerce électronique

ACTIONS RECOMMANDÉES	LEVIERS/ASSISTANCE	MISE EN ŒUVRE/ACTIONS
Mettre en place des contrats/ partenariats avec de potentiels fournisseurs de solutions et de services de paiement	Appui à l'établissement de partenariats et à la création de nouveaux produits et services	Le programme de l'UPU peut apporter un appui à l'établissement de contact et à la préparation des accords avec les potentiels fournisseurs de solutions et de services de paiement
Veiller au développement et à l'amélioration de la passerelle/ plate-forme de solutions de paiement adaptée au commerce électronique et à son intégration dans la plate-forme de commerce électronique	Appui au développement/à l'acquisition de la plate-forme de services de paiement	Conformément à la méthodologie de préparation des systèmes de paiement pour le commerce électronique, les pays peuvent choisir de mettre en œuvre le cahier des charges de manière directe, demander un appui à l'UPU pour échanger de manière étroite avec les autres acteurs, ou demander au CTP de développer une solution coopérative (selon les fonds disponibles)
Développer les compétences internes et le marketing concernant les systèmes de paiement	Préparation des outils de formation et de marketing	Le programme de l'UPU peut offrir un accès aux cours disponibles sur la plate-forme TRAINPOST ou envoyer un expert qui formera le personnel sur place

## Méthodologie du projet de préparation des paiements pour le commerce électronique



### Livrables

- **Évaluation des capacités de paiement.**
- **Feuille de route de la préparation des paiements pour le commerce électronique.**
- **Feuille de route de la préparation des paiements pour le commerce électronique.**
- **Rapport final contenant des propositions et des recommandations.**

Toute demande concernant la préparation des paiements pour le commerce électronique doit être envoyée à [PFS@upu.int](mailto:PFS@upu.int)

# Autres types d'assistance technique proposés par l'UPU pour le commerce électronique



L'UPU offre à ses Pays-membres une assistance technique pour le commerce électronique pendant les phases d'évaluation, d'élaboration et de mise en œuvre. Le pays profite alors d'un appui technique dans les domaines suivants: préparation opérationnelle pour le commerce électronique, amélioration de la qualité de service et des techniques applicables à la chaîne logistique, offre d'une large gamme de produits et de services adaptés au commerce électronique, fourniture des systèmes, outils technologiques, messages EDI et plates-formes virtuelles adaptés et définition de la manière dont les éléments du projet doivent fonctionner pour être bien intégrés.

Malgré le taux exponentiel de la pénétration d'Internet dans le monde au cours des vingt dernières années (v. la carte ci-après) et l'essor du commerce électronique, l'Afrique ne suit pas la même courbe de développement que le reste du monde.

L'Afrique, qui totalise plus de 1,2 milliard d'habitants, est le deuxième continent le plus peuplé après l'Asie et compte le deuxième plus grand nombre d'utilisateurs d'Internet (400 millions), après la République populaire de Chine. Cependant, d'après un rapport de 2018 de la CNUCED, seuls 21 millions de personnes en Afrique ont acheté des marchandises sur Internet cette année-là, ce qui correspond à 2% des acheteurs en ligne du monde entier.

Figure 6.2 - Pourcentages de marchandises achetées en ligne

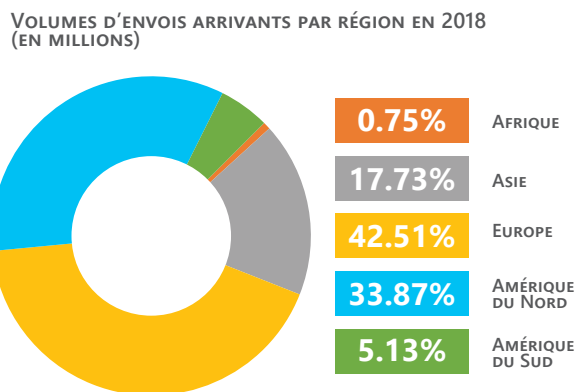
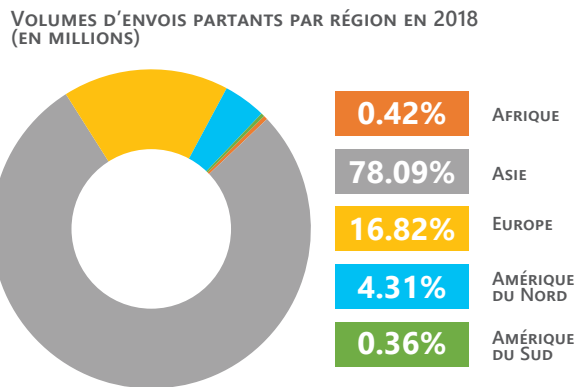
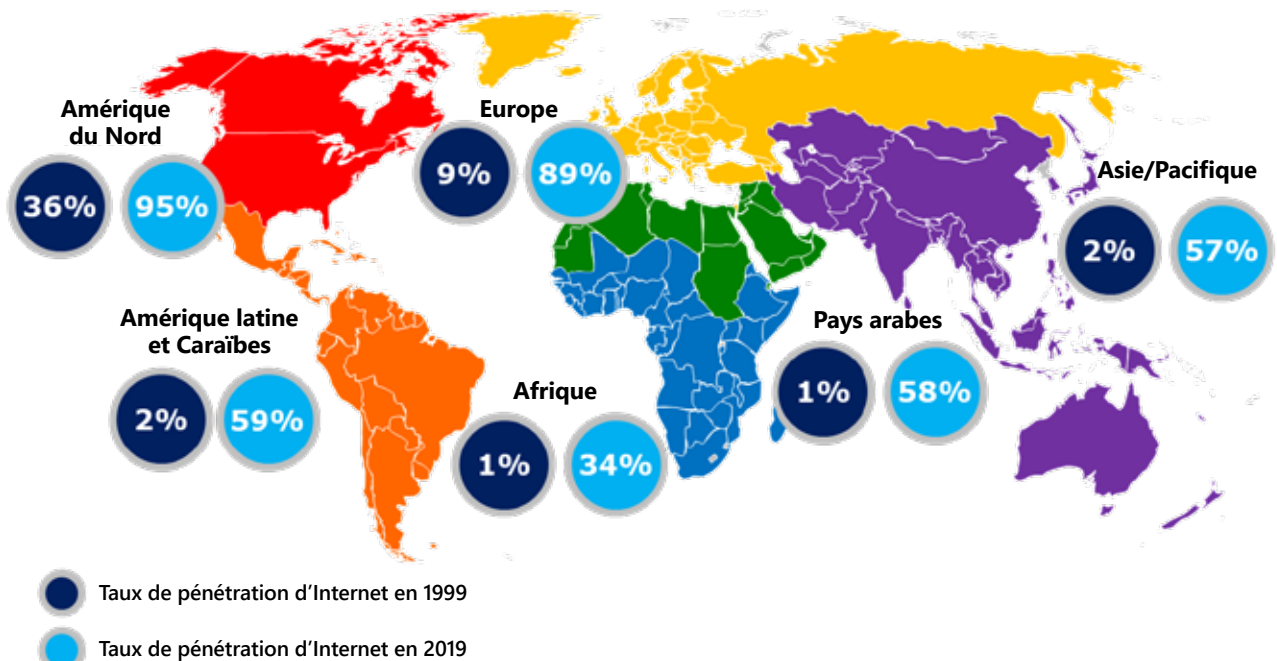


Figure 6.1 - Taux de pénétration d'Internet dans le monde ces vingt dernières années



Sources: Banque mondiale, We Are Social, The Colography Group et autres sources secondaires

Une autre étude montre que 84% des articles achetés en ligne, hors de frontières nationales, pèsent moins de 2 kilogrammes et que, actuellement, ce sont les opérateurs postaux qui dominent ce segment en assurant la distribution d'environ 70% de ces achats (IPC Online Shopper Survey, 2017). Néanmoins, les opérateurs postaux d'Afrique, qui acheminent moins de 1,2% du trafic postal entrant et sortant (comme le montrent les graphiques), luttent pour intégrer le commerce électronique dans leurs opérations.

C'est pour cette raison que l'initiative Ecom@Africa a été lancée, afin de renforcer le rôle et les capacités des opérateurs postaux d'Afrique en tant que facilitateurs du commerce électronique, en faisant des postes les partenaires du gouvernement, ainsi que des citoyens et des entreprises qui sont exclus du commerce électronique.

## Les 21 700 bureaux de poste et les 138 000 agents des postes en Afrique forment un réseau de distribution vaste, capable d'offrir un formidable soutien à la croissance du commerce électronique sur le continent.

### Objectifs spécifiques de l'initiative

Renforcer l'obligation de service universel imposée aux opérateurs postaux pour garantir que les services postaux de base soient raisonnablement accessibles à tous les citoyens d'un pays pour leur permettre d'acheter et de vendre en ligne de manière équitable, où qu'ils habitent et où qu'ils exercent leurs activités.

Permettre aux communautés rurales et mal desservies de vendre en ligne et de voir leurs produits efficacement distribués aux clients nationaux et internationaux.

Permettre aux communautés rurales et mal desservies d'acheter en ligne auprès de marchands nationaux et étrangers.

Établir des centres pour le développement du commerce électronique au niveau régional via le réseau postal international de l'UPU.

Faciliter le partage et l'intégration de solutions et capacités innovantes par les Pays-membres.

## Avantages attendus de l'initiative

La mise en œuvre de Ecom@Africa devrait apporter les avantages ci-après aux Pays-membres concernés de l'UPU et à leurs opérateurs postaux:

**AMÉLIORATION DE L'EXPLOITATION ET DE LA QUALITÉ DU SERVICE À L'APPUI DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE.**

**VISIBILITÉ TOTALE DE LA QUALITÉ DANS LE RÉSEAU ET AUPRÈS DES PARTENAIRES DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE.**

**MEILLEURE QUALITÉ DES DONNÉES À L'APPUI DE L'EXPLOITATION DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE.**

**FIABILITÉ DE BOUT EN BOUT AMÉLIORÉE POUR GARANTIR LA FIABILITÉ DES DÉLAIS DE DISTRIBUTION DU COURRIER.**

**SÉCURITÉ ACCRUE DES SERVICES POSTAUX.**

**MEILLEUR SERVICE À LA CLIENTÈLE ET MEILLEURE QUALITÉ PERÇUE PAR LA CLIENTÈLE.**

**UTILISATION PLUS EFFICACE DES RESSOURCES.**

### Méthodologie – Principaux éléments et assistance technique aux pays

Les gouvernements des Pays-membres de l'Union et leurs opérateurs postaux sont les deux principales parties intéressées. D'autres acteurs publics ou privés peuvent y prendre part en nouant des partenariats avec le gouvernement ou l'opérateur.

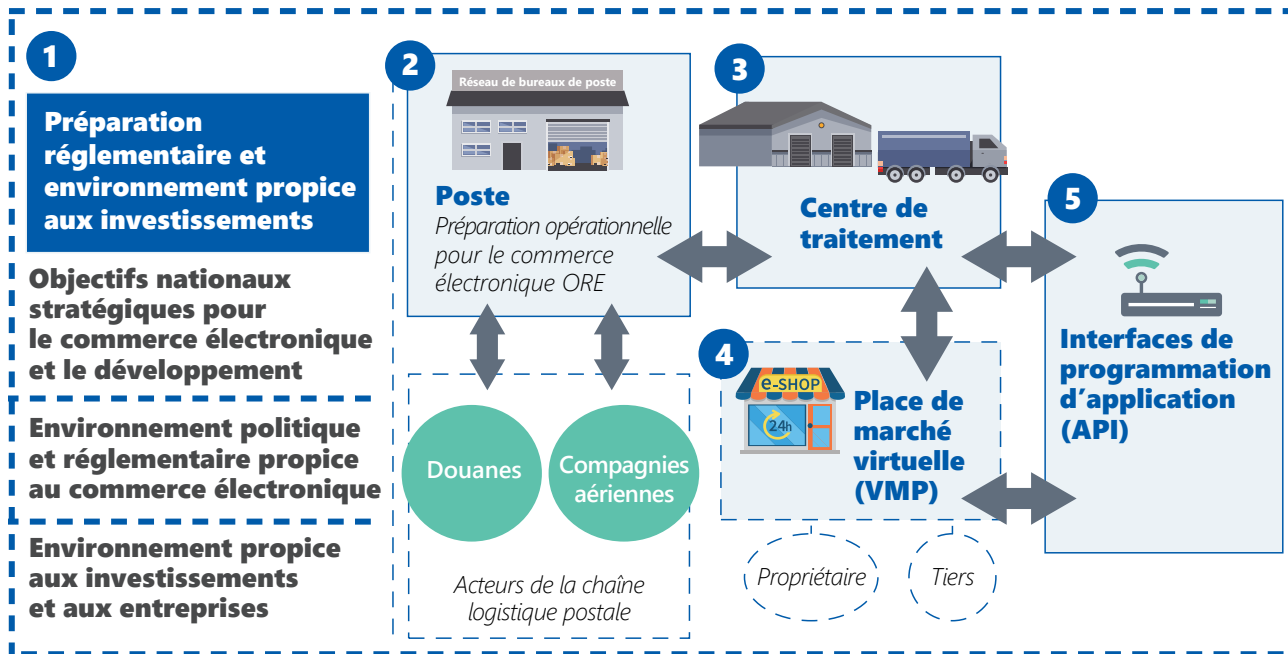
La première étape pour un Pays-membre souhaitant prendre part à l'initiative Ecom@Africa consiste à écrire une lettre d'intention signée par le ministère en charge des questions postales en mettant en avant les objectifs et les intérêts du pays dans la mise en œuvre de l'initiative. Le gouvernement dirige l'initiative et l'opérateur désigné est la principale entité chargée de sa mise en œuvre opérationnelle. Comme l'initiative Ecom@Africa est financée par chaque Pays-membre intéressé, la lettre doit indiquer l'engagement du gouvernement à financer la mise en œuvre de l'initiative dans son pays.

Le projet est ensuite mené selon quatre étapes:

- **Évaluation.**
- **Élaboration.**
- **Mise en œuvre.**
- **Suivi.**

L'UPU offre une assistance technique pendant les phases d'évaluation et d'élaboration du projet. Le pays profite alors d'un appui technique dans les domaines suivants: préparation opérationnelle pour le commerce électronique, amélioration de la qualité de service et des techniques applicables à la chaîne logistique, offre d'une large gamme de produits et de services adaptés au commerce électronique, fourniture des systèmes, outils technologiques, messages EDI et plates-formes virtuelles adaptés et définition de la manière dont les éléments du projet doivent fonctionner pour être bien intégrés, comme montré ci-après.

Figure 6.3 - Processus du projet de préparation opérationnelle pour le commerce électronique



Les pays doivent disposer d'un cadre réglementaire favorable et d'un climat propice à l'investissement pour soutenir le développement du projet ainsi que de politiques et de stratégies nationales de promotion du commerce électronique. Si les pays ne remplissent pas toutes les conditions nécessaires à la mise en œuvre de l'initiative aujourd'hui (dès le début), les résultats issus de l'analyse des informations et de l'évaluation sur site de la préparation opérationnelle au commerce électronique servent à concevoir et à élaborer un plan, une approche et une assistance technique sur mesure afin de leur donner les moyens de mettre en œuvre l'initiative dans l'avenir. Il est dans l'intérêt de l'UPU que tous les Pays-membres soient en mesure d'apporter un appui au commerce électronique et de faciliter le commerce pour les PME en renforçant les capacités et l'efficacité opérationnelle du réseau postal dans son ensemble.

Toute demande concernant [Ecom@Africa](mailto:Ecom@Africa) doit être envoyée à [ecomafrika@upu.int](mailto:ecomafrika@upu.int)



FiTAF

## Mécanisme pour l'assistance technique à l'inclusion financière

En 2017, l'UPU a établi le mécanisme pour l'assistance technique à l'inclusion financière (FITAF), avec le soutien de la Fondation Bill & Melinda Gates et de Visa Inc.

Le mécanisme FITAF offre des ressources techniques et financières (jusqu'à 150 000 USD) à des opérateurs désignés pour donner un coup d'accélérateur à la numérisation des services postaux financiers en tirant parti de la technologie (mobile, cartes, applications, etc.) afin d'offrir des services financiers plus adaptés et plus accessibles pour garantir une meilleure inclusion financière et répondre aux besoins des personnes non bancarisées et des petites entreprises. L'objectif du mécanisme est d'apporter un soutien à 20 projets d'ici à 2021.

À ce jour, le FITAF a apporté un appui à 11 opérateurs postaux des régions Afrique, Asie/Pacifique, Moyen-Orient et CEI. Pour la plupart, ces projets prévoient le lancement de portefeuilles électroniques liés à des cartes prépayées dans le but de faciliter les paiements et transferts nationaux et internationaux pour permettre aux particuliers et aux petites entreprises d'envoyer de l'argent et d'acheter des marchandises et des services en ligne, ce qui en outre apporte un appui au commerce électronique.

Toute demande concernant le FITAF doit être envoyée à [fitaf@upu.int](mailto:fitaf@upu.int)

## Easy Export

Dans beaucoup de pays, qu'ils soient industrialisés ou en développement, gouvernements, organismes de développement et organisations onusiennes s'efforcent de lever les barrières commerciales freinant l'internationalisation des MPME. Il existe une demande en accès aux marchés internationaux par l'intermédiaire de solutions logistiques nationales et internationales abordables mais efficaces, proposées par des prestataires de services spécialisés.

Souvent, toutefois, le commerce international reste inaccessible aux MPME. Grâce à sa large couverture géographique et à son réseau tridimensionnel de services physiques, financiers et électroniques, le secteur postal peut contribuer à une plus grande ouverture des échanges internationaux.

En se fondant sur l'expérience du programme Exporta Facile (mis en œuvre pour la première fois au Brésil, puis adopté par d'autres pays de l'Amérique du Sud), l'UPU a lancé le programme Easy Export dans le but de reproduire dans d'autres régions la méthodologie et le modèle déjà mis à l'essai, en les adaptant. Entre 2002 et 2008, Exporta Facile a permis à plus de 10 000 petites entreprises du Brésil qui n'avaient jamais exporté d'avoir accès aux marchés internationaux.

Ce programme vise à développer un service simplifié et harmonisé pour l'export des MPME en s'appuyant sur l'infrastructure postale. Les résultats attendus sont:

**L'AUGMENTATION DU NOMBRE DE PETITES ENTREPRISES DANS LE PORTEFEUILLE NATIONAL DES EXPORTATEURS;**

**LA CRÉATION D'UN PROCESSUS SIMPLIFIÉ D'EXPORTATION POSTALE POUVANT ÊTRE FACILEMENT UTILISÉ PAR LES PETITES ENTREPRISES ET CORRESPONDANT AUX RÉALITÉS DU PAYS;**

**L'AMÉLIORATION ET LA MODERNISATION DES PROCESSUS DE COMMERCE INTERNATIONAL PAR VOIE POSTALE AVEC L'AIDE DES INSTITUTIONS ENGAGÉES DANS LE PROJET;**

**LA DIVERSIFICATION DE LA GAMME DE PRODUITS EXPORTÉS ET L'AUGMENTATION DU NOMBRE DE PAYS DE DESTINATION;**

**LA MISE EN LUMIÈRE DU SECTEUR POSTAL EN TANT QU'ÉLÉMENT ESSENTIEL DE L'ÉCONOMIE.**

Ce programme s'inscrit dans l'élan stratégique donné par les gouvernements à la promotion de l'export et de l'import dans le secteur des MPME afin de soutenir la création d'emplois, la production de richesses et la réduction de la pauvreté. Il faciliterait aussi l'élaboration par le gouvernement de politiques appropriées visant à inclure l'infrastructure postale dans les stratégies nationales de développement socioéconomique.

Parallèlement, le projet s'inscrit dans le cadre des stratégies commerciales des opérateurs postaux. Le déclin des volumes de courrier et l'intensité de la concurrence sur le marché des communications offrent l'opportunité aux opérateurs postaux d'apporter un appui aux flux générés par le commerce électronique et de se positionner auprès des MPME comme des partenaires commerciaux de confiance, fiables et abordables.

Selon le pays concerné, la mise en œuvre du programme peut faire participer les parties intéressées ci-après, et d'autres qui peuvent être identifiées en cours de processus: institutions internationales dans le domaine du commerce, autorités douanières, ministère responsable des questions postales (infrastructure, transport ou communication), ministère responsable du commerce et/ou des petites entreprises, ministère responsable des affaires étrangères, institutions ou associations de soutien aux petites entreprises et régulateurs de marchés financiers ou des opérations de change. La bonne coordination du projet est donc indispensable.

**Toute demande concernant Easy Export doit être envoyée à [tradefacilitation@upu.int](mailto:tradefacilitation@upu.int)**



.POST est un domaine de premier niveau réservé au secteur postal. Il s'agit d'une infrastructure en ligne fiable et sécurisée visant à servir les besoins de la communauté postale mondiale dans le cyberspace. .POST permet d'identifier immédiatement les services postaux légitimes pour les particuliers, les entreprises et les acteurs du secteur postal afin d'éviter toute confusion. Ce domaine aide les postes à intégrer les dimensions physique, financière et électronique des services postaux pour permettre et faciliter les services postaux, financiers, commerciaux et administratifs en ligne.

Le manque de confiance accordé aux acteurs du commerce électronique transfrontalier est l'un des principaux sujets d'inquiétude des commerçants en ligne. En 2017, 82% des acheteurs en ligne déclaraient craindre le vol de leurs données personnelles par des cybercriminels<sup>52</sup>.

Dans le cadre de .POST, la qualité repose sur trois piliers:

**IL S'AGIT D'UN ESPACE INTERNET MARQUÉ SPÉCIFIQUE AU SECTEUR: TOUTE DEMANDE DE NOM DE DOMAINE .POST DOIT RÉPONDRE À CERTAINS CRITÈRES POUR ÊTRE VALIDÉE.**

**LES POSTES FONT L'OBJET D'UN TRAITEMENT PRIVILÉGIÉ ET CERTIFIÉ: LES POSTES DOIVENT PROTÉGER LEURS MARQUES AVANT LEUR ENTRÉE SUR LE MARCHÉ.**

**L'ATTRIBUTION ET L'UTILISATION DES NOMS DE DOMAINE GÉNÉRIQUES SONT CONTRÔLÉES (AU MOYEN DE MANDATS DE NOMMAGE): CERTAINS NOMS, TELS QUE POSTAL.POST OU E-COMMERCE.POST, SONT RÉSERVÉS AUX ACTIVITÉS INDUSTRIELLES.**

Un site Internet basé sur .POST montre que le prestataire de services postaux protège sa marque et offre une valeur ajoutée à ses activités postales en proposant ce qui suit:

- **Confiance:** la cyberprotection augmente le niveau de confiance accordé aux sites Internet des postes.
- **Visibilité:** la localisation des services postaux est indiquée de manière infaillible.
- **Accès à de nouveaux marchés.** Votre activité est mise en valeur bien au-delà des frontières nationales.
- **Création de nouveaux services et modèles d'activité:** de nouveaux services et modèles d'activité peuvent être créés.

Toute demande concernant .POST doit être envoyée à [secretariat@info.post](mailto:secretariat@info.post)

## Outils informatiques de l'UPU pour le commerce électronique

Les outils informatiques de l'UPU, en particulier IPS, IFS et le CDS, offrent des fonctionnalités étendues pour apporter un appui à la chaîne logistique postale. Ces programmes assurent le service de back-office de bureaux d'échange, de centres aéropostaux et de centres d'appel partout dans le monde.

Cependant, la nécessité d'améliorer la qualité des opérations et des données a poussé l'UPU, pendant deux cycles entre deux Congrès consécutifs (24<sup>e</sup> Congrès, 2009–2012, et Congrès de Doha, 2013–2016), à élargir les fonctionnalités de ces outils pour inclure des tâches de front-office habituellement exécutées par des logiciels tiers ou au moyen de processus manuels.

Ces tâches sont notamment en lien avec la saisie des données du premier et du dernier courrier, la vente au guichet, le dédouanement, les retours et les capacités nationales. En outre, de nouveaux outils informatiques ont été développés pour accélérer le règlement des comptes entre les opérateurs postaux (p. ex. PPS\* Clearing, UPU-IP et intégration IPS avec UPU\*Clearing).

**En combinant les capacités de chacun de ces outils informatiques, l'UPU est en mesure d'offrir une plate-forme normalisée pour les interactions commerciales en ligne dans les domaines de la logistique, des paiements, des douanes et de l'information sur les services.**

Cette plate-forme est un ensemble d'interfaces de programmation d'application et offre un point d'intégration stable, tenu à jour et cohérent pour les sites de commerce électronique et les commerçants en ligne.

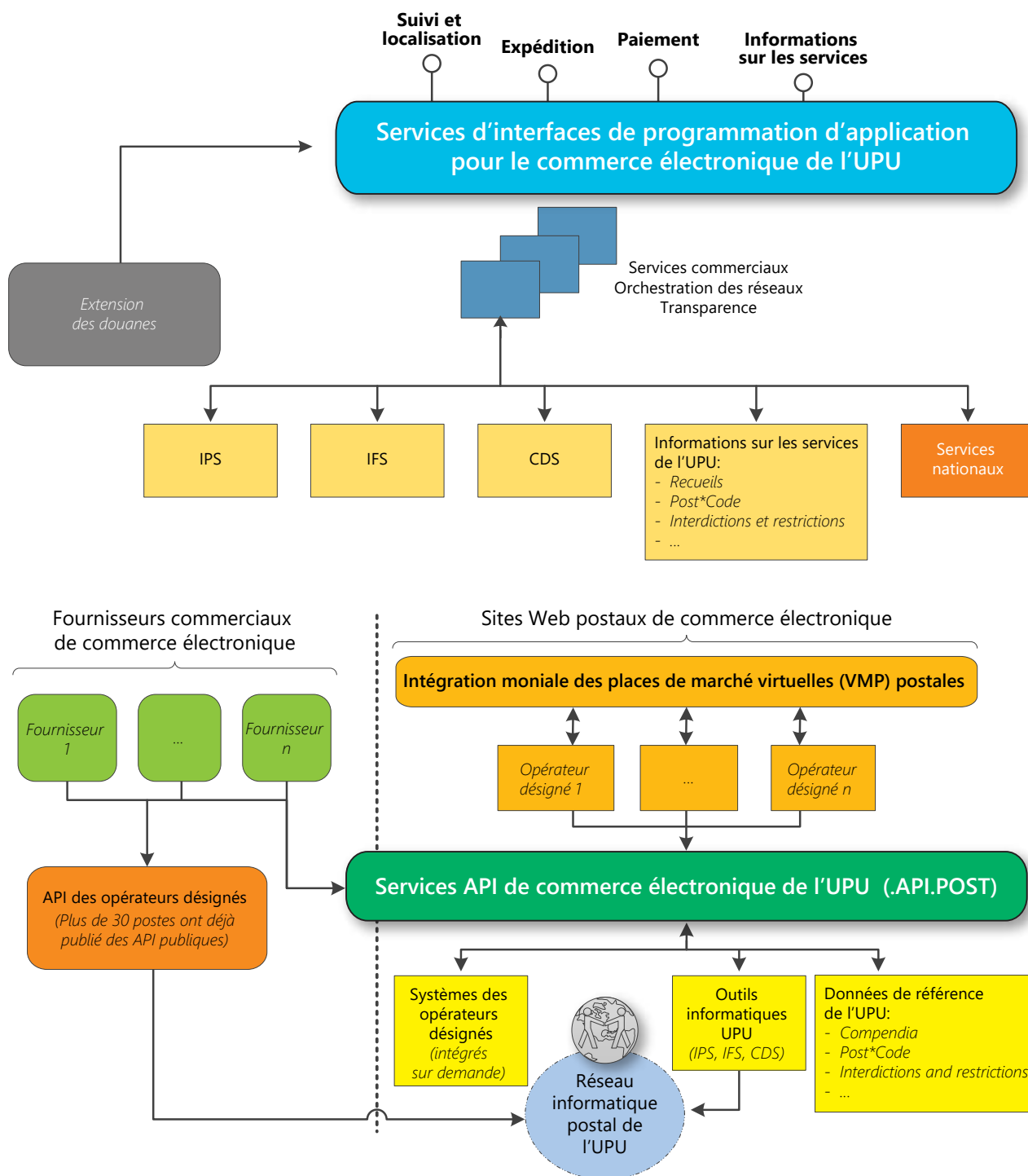
Il convient de noter que plus d'une trentaine de postes proposent la mise à disposition d'interfaces de programmation d'application à des développeurs tiers et aux commerçants en ligne. La plate-forme normalisée pourrait donc offrir ses services aux 162 opérateurs désignés restant.

# Services de l'interface de programmation pour le commerce électronique de l'UPU

Les services de l'interface de programmation pour le commerce électronique de l'UPU constituent une plate-forme normalisée. Ce produit sera disponible pour être installé sur site grâce à l'infrastructure commune à l'UPU et au CTP ou au service en nuage de l'UPU et du CTP prévu à cet effet.

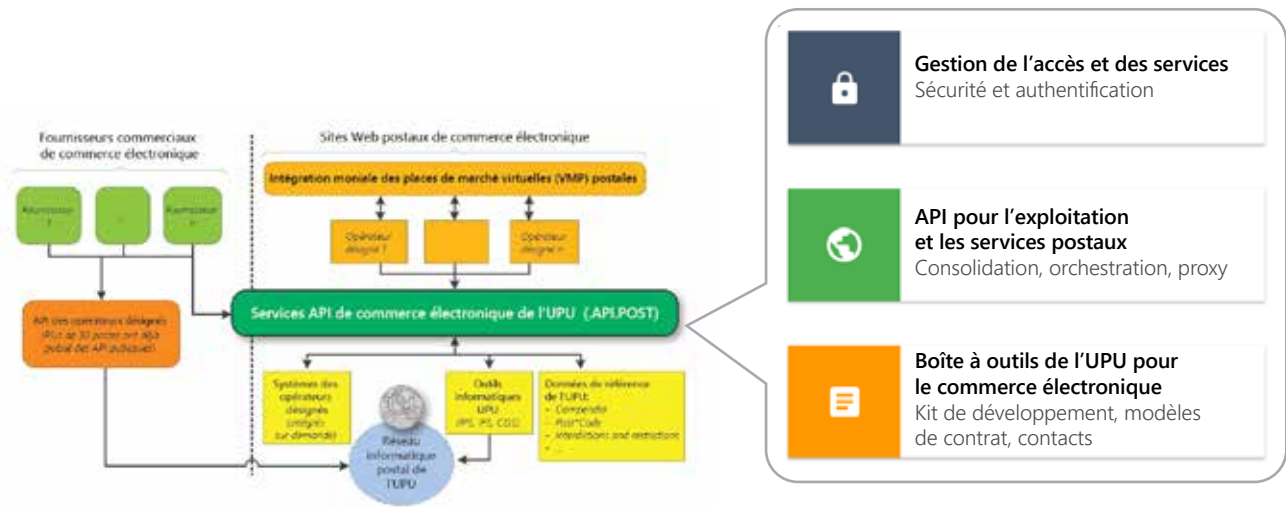
Le diagramme ci-après offre un panorama complet de la stratégie de l'UPU en matière de services de l'inter-face de programmation pour le commerce électronique et présente l'intégration par l'opérateur désigné de l'interface existante avec les prestataires du commerce électronique, ainsi que l'intégration avec les outils informatiques de l'UPU.

Figure 6.4 - Schéma de la stratégie relative aux services de l'interface de programmation pour le commerce électronique de l'UPU



L'interface de programmation pour le commerce électronique de l'UPU offre trois services distincts pour garantir le bon fonctionnement du lien entre les places de marchés virtuelles publiques et commerciales et les outils informatiques de l'UPU.

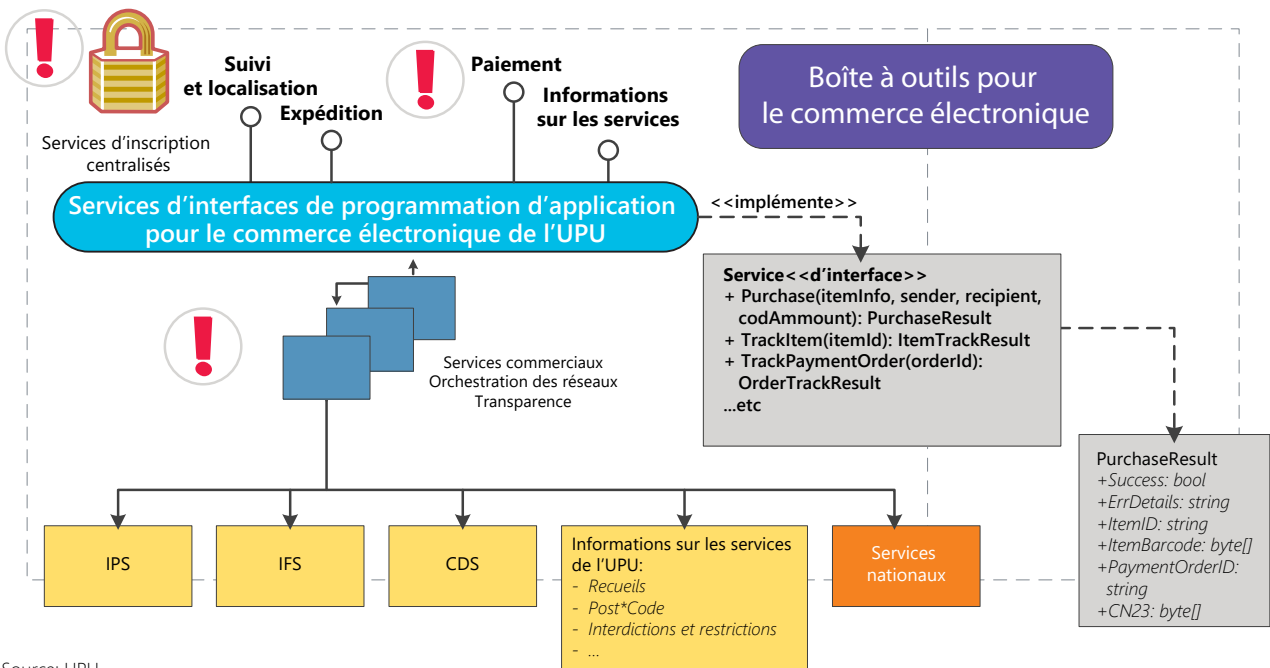
Figure 6.5 - Services de l'interface de programmation d'application pour le commerce électronique de l'UPU



Source: UPU

**Boîte à outils de l'UPU pour le commerce électronique:** l'objectif consiste à offrir aux partenaires extérieurs les informations fonctionnelles et techniques dont ils ont besoin pour assurer le lien entre leur site Web de commerce électronique et les services de l'interface de programmation pour le commerce électronique de l'UPU. Cet ensemble de normes techniques, descriptifs d'URL d'extrémité et exemples de code sera mis à la disposition des opérateurs postaux pour être distribué aux partenaires commerciaux.

Figure 6.6 - Boîte à outils des services de l'interface de programmation d'application pour le commerce électronique de l'UPU



Source: UPU



**Gestion des accès et des services:** la gestion des accès et des services définit les liens contractuels entre l'UPU et les opérateurs postaux et entre les opérateurs postaux et les partenaires externes en matière d'accès aux interfaces de programmation d'application et aux outils informatiques de l'UPU, et garantit le respect des dispositions les concernant.

Pour que l'accès aux interfaces de programmation d'application fournies par les produits et services du CTP soit accordé, l'opérateur désigné doit pouvoir autoriser chaque demande faite par les systèmes informatiques d'un partenaire externe et chaque connexion qui en résulte. Pour garantir la non-répudiation de l'autorisation, l'opérateur désigné doit utiliser des dispositifs enregistrés communiquant grâce au protocole SSL.

En outre, l'opérateur désigné doit pouvoir surveiller l'utilisation de l'interface par le système informatique externe et être en mesure d'annuler l'accès à tout moment.

**Opérations postales:** pour que le bien acheté en ligne entre dans la chaîne logistique postale de l'UPU, il est nécessaire de procéder à des opérations commerciales ordinaires visant à valider la commande. Ces opérations commerciales peuvent être réalisées à l'aide d'interfaces de programmation d'application multifonctionnelles regroupant des interfaces offertes par les outils informatiques de l'UPU.

Les actions de commerce électronique ci-après s'appuient sur la fusion des interfaces de programmation d'application publiques fournies à l'heure actuelle par les principaux opérateurs postaux. Une fois complétées, ces actions ont un impact direct sur la logistique (dont fait partie le paiement) de l'opérateur désigné et l'engagent, lui et ses partenaires chargés de la distribution, à garantir un service satisfaisant au client en ligne.

## **Le but ultime de cette liste consiste à définir un ensemble propre à l'UPU d'interfaces de programmation d'application en lien avec le commerce électronique qui peut aider à réduire les coûts d'intégration de l'industrie postale dans son ensemble.**

Comprendre la mise en œuvre des interfaces de programmation d'application liées au commerce électronique est complexe; un ensemble de caractéristiques minimales sera mis en œuvre et défini comme critères d'acceptation.

Tableau 6.11 - Exigences du commerce électronique

Action	Capacité de l'interface de programmation d'application	Outils informatiques de l'UPU
<b>Suivi et localisation</b>	État de l'envoi portant un code à barres conforme à la norme S10 de l'UPU	GTT, IPS Web Tracking
	Informations relatives à la preuve de distribution	IPS Web Tracking
	État du paiement	IFS
<b>Informations d'expédition</b>	Assigner un code à barres S10	IPS
	Créer des étiquettes d'expédition	IPS (conformément à la norme S67 de l'UPU)
	Consulter les modalités de retour	IPS
	Transmettre une déclaration en douane	CDS
	Valider les interdictions et les restrictions	CDS
	Consulter les coûts au débarquement	CDS
	Consulter les coûts d'affranchissement	IPS
<b>Informations relatives au paiement</b>	Réaliser un paiement postal	IFS, UPU-IP
	Déposer un bon de commande	IFS, COMPAS
	Vérifier le statut du paiement/libérer l'envoi pour distribution	IFS, COMPAS
<b>Adressage</b>	Consulter le code postal	IPS
	Valider le format d'adressage	POST*CODE (consulter l'interface de programmation d'application relative à la norme S42)

Les caractéristiques fonctionnelles développées à partir de ces critères indiqueront précisément quel outil informatique de l'UPU permettra de répondre à chacun des critères.

Le tableau ci-après résume les requêtes des sites Web du commerce électronique qui doivent être satisfaites afin de pouvoir offrir au client en ligne une expérience exhaustive.

**Informations relatives aux services postaux:** les informations relatives aux services postaux sont les données utilisées par un site de commerce électronique pour définir les attentes du client concernant les capacités que le réseau postal doit mettre en œuvre pour la distribution de l'envoi. Elles n'ont pas de conséquences directes sur les opérations de logistique ou de la chaîne logistique de l'opérateur désigné.

Le Bureau international distribue les informations relatives aux services postaux aux Pays-membres et aux opérateurs postaux (p. ex. Guide de l'exportation postale, Recueil des colis postaux, etc.). La diffusion de ces informations répond à l'obligation de service universel et permet aux opérateurs postaux de connaître les données de référence concernant la fourniture de services fiables et cohérents aux autres opérateurs postaux.

Les informations relatives aux services postaux comprennent les données indispensables relatives aux normes de distribution, qui définissent les attentes des clients en la matière.

À l'heure actuelle, ces informations sont fournies sur support papier et sur des pages Internet. Il est aujourd'hui essentiel de fournir des interfaces de programmation d'application aux parties intéressées du commerce électronique pour leur permettre de consulter les informations relatives aux services postaux et de les communiquer aux clients en ligne.

Les informations relatives aux services se divisent en deux catégories: la première concernant l'expérience du client en ligne avant la commande et la deuxième après la commande.

Tableau 6.12 - **L'expérience du client en ligne avant la commande et après l'achat**

Action	Capacité de l'interface de programmation d'application	
Avant la commande	Options de produit et de service de l'opérateur désigné de l'UPU	Produit de l'UPU proposé pour la livraison (envoi EMS, lettre, colis, ECOMPRO)
	Normes de distribution	Délai de livraison anticipé de bout en bout de la commande
	Politique de retour des articles	retours acceptés et expiration
Après l'achat	Normes de distribution	Délai de livraison anticipé de bout en bout de la commande
	Prévision de distribution par prEDI	Concept expliqué dans le document CEP C 2 GEAM 2015.1–Doc 7 de l'UPU

**Afin que les interfaces de programmation d'application identifiées soient capables de contribuer à la réussite de l'expérience du vendeur et du client (indexation, recherche, commande, paiement, règlement, dépôt, transport, dédouanement, distribution et retour), des cartographies des processus ont été élaborées pour décrire le flux de données échangées par l'opérateur désigné du pays d'importation et du pays d'exportation dans les sections suivantes.**

## Processus prioritaires

L'interaction entre le vendeur et l'acheteur en ligne fait généralement intervenir le site de commerce électronique et les opérateurs chargés de la prise en charge et de la distribution, qui sont, dans ce contexte, les opérateurs postaux situés dans différents territoires.

Généralement, le vendeur en ligne est une MPME et l'acheteur est un citoyen desservi par l'opérateur désigné local. Il peut avoir accès à un service de place de marché virtuelle en ligne gérée par l'opérateur désigné ou un commerçant.

Les marchés du commerce électronique sont très développés et hautement concurrentiels à l'échelle nationale et internationale. C'est pourquoi la valeur ajoutée des opérateurs postaux se trouve dans l'offre d'un service digne de confiance pour les acheteurs locaux qui font leurs achats sur Internet.

En outre, des méthodes de paiement locales, comme la facturation et le paiement à la livraison, sont des solutions abordables qui offrent un degré de protection plus élevé pour l'acheteur. Le fait de savoir à qui appartient un site Internet de commerce électronique ou l'endroit où se trouve son siège joue un rôle très important dans le niveau de confiance accordé par l'acheteur.

La matrice ci-après met en avant les caractéristiques de base du commerce électronique transfrontalier du point de vue d'une MPME et d'un acheteur.

L'importance accordée aux achats nationaux et internationaux renvoie au type d'accès dont bénéficie la partie correspondante aux services en ligne (p. ex. un acheteur d'Afrique du Sud qui accède à un site de commerce électronique de Tunisie – international) et les différents types de paiement possibles.

En s’intéressant aux caractéristiques de la place de marché virtuelle, aux options de paiement et au fournisseur de services logistiques, il est possible de déterminer le modèle d’activités à adopter pour proposer de la valeur ajoutée (p. ex. une plus grande confiance et une meilleure protection de l’acheteur = valeur ajoutée).

Tableau 6.13 - Processus prioritaires

		Achats par l’acheteur	
		National	International
Ventes par la MPME	National	<p><b>PRIORITÉ 2</b></p> <p>(Les biens de la MPME vendus à l’échelle nationale sont disponibles sur le marché national de l’acheteur)</p> <p><b>Place de marché virtuelle</b> – unique</p> <p><b>Paielements</b> – niveau local (p. ex. mobile, facture, envoi contre remboursement)</p> <p><b>Logistique</b> – opérateur désigné local</p>	<p><b>PRIORITÉ 3</b></p> <p>(Les biens de la MPME vendus à l’échelle nationale sont disponibles sur le marché international de l’acheteur)</p> <p><b>Place de marché virtuelle</b> – opérateur désigné chargé de la prise en charge (local, desservant la MPME)</p> <p><b>Paielements</b> – veau international (p. ex. Visa, PayPal)</p> <p><b>Logistique</b> – opérateur désigné chargé de la prise en charge et de la distribution</p>
	International	<p><b>PRIORITÉ 1</b></p> <p>(es biens de la MPME vendus à l’échelle internationale sont disponibles sur le marché national de l’acheteur)</p> <p><b>Place de marché virtuelle</b> – opérateur désigné chargé de la distribution (local, desservant l’acheteur)</p> <p><b>Paielements</b> – niveau local (p. ex. mobile, facturation, envoi contre remboursement)</p> <p><b>Logistique</b> – opérateur désigné chargé de la distribution</p>	<p>(Commercial e-commerce)</p>

La première priorité des interfaces de programmation d’application de l’UPU naît lorsque l’acheteur accède à un site marchand local qui propose dans ses catalogues des marchandises provenant de MPME actives sur les marchés internationaux. L’acheteur paie son achat avec un paiement d’échelle locale et échange avec la poste locale pour prévoir la distribution des marchandises.

# Cartographie des processus

Les cartographies ci-après décrivent les priorités de niveau 1 et 2 montrées dans la matrice ci-dessus. Ces cartographies ont pour but d'analyser l'interaction entre les principaux acteurs d'une transaction de bout en bout dans le cadre du commerce électronique en mettant en avant les interfaces de programmation d'application de l'UPU nécessaires à l'appui au processus en ligne.

**Remarque:** l'intégration de deux places de marché virtuelles visant à garantir le transfert du catalogue de marchandises n'est pas prise en considération dans cette cartographie.

Figure 6.7 - **Priorité 1**

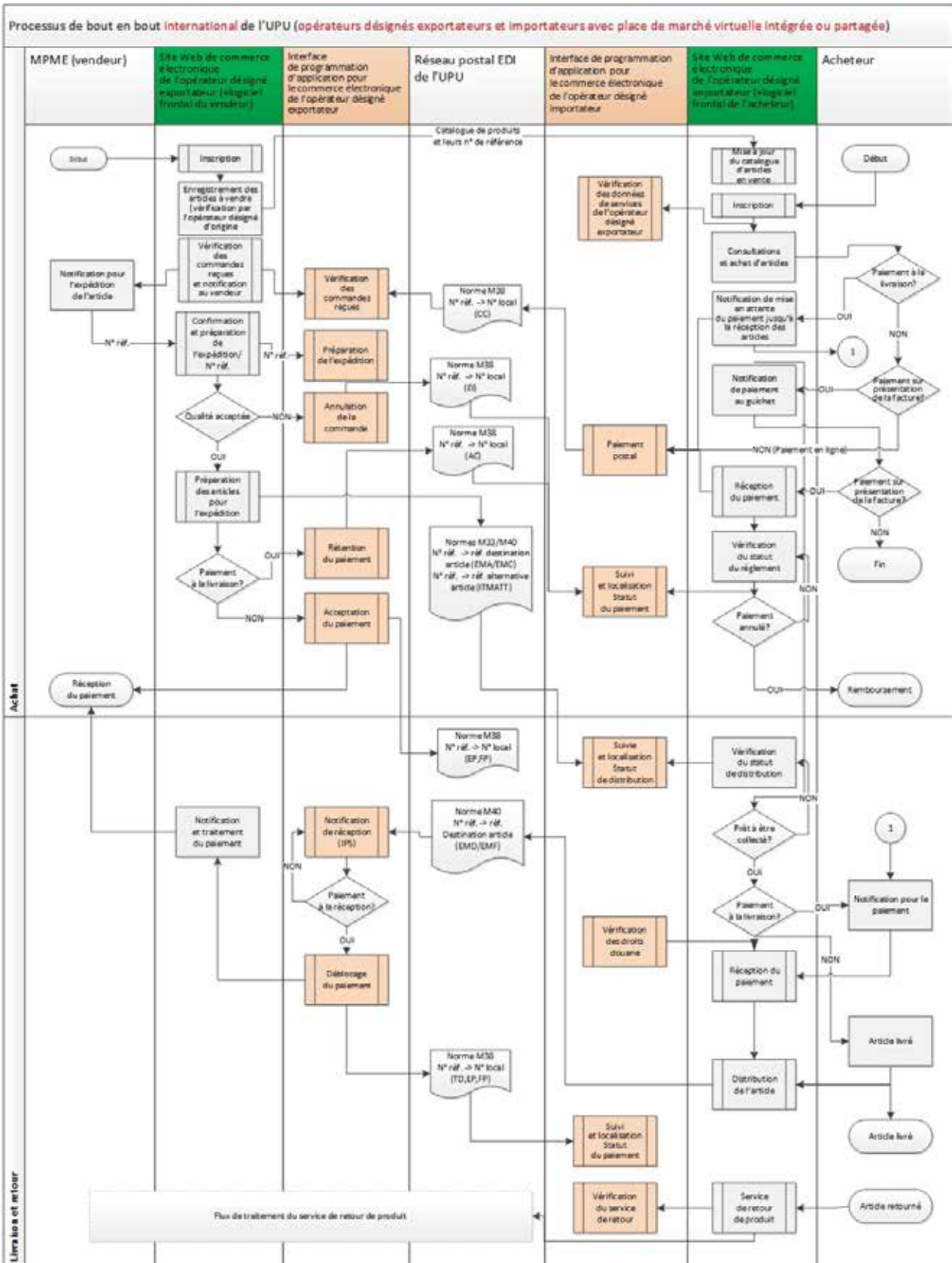
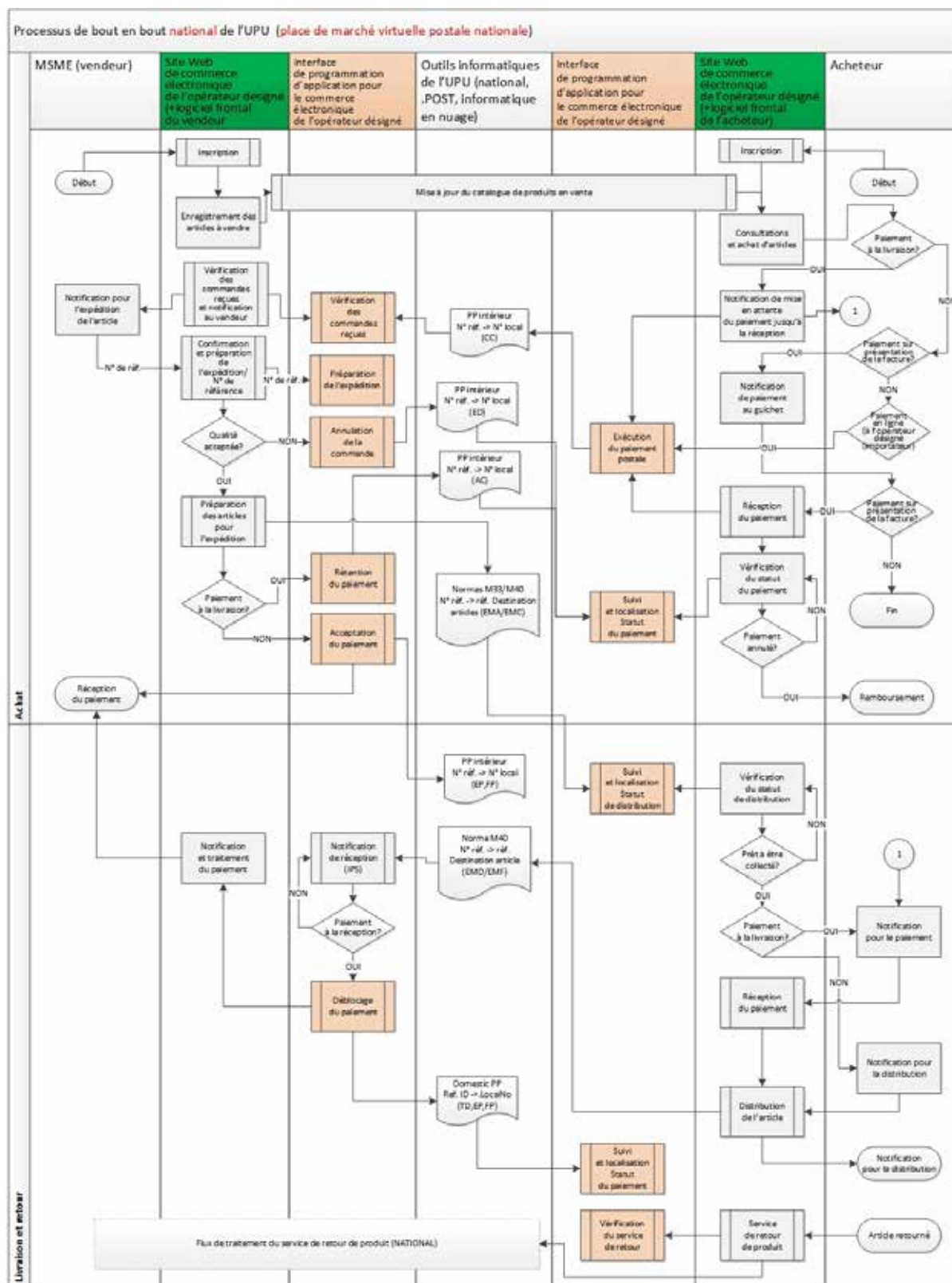


Figure 6.8 - **Priorité 2**



Toute demande concernant les outils informatiques doit être envoyée à [ptc.support@upu.int](mailto:ptc.support@upu.int).





**UNION POSTALE UNIVERSELLE**

Bureau international  
Weltpoststrasse 4  
Case postale 312  
3000 BERNE 15  
SUISSE

Tél: +41 31 350 31 11  
Courrier électronique: [info@upu.int](mailto:info@upu.int)



**UPU** | UNION  
POSTALE  
UNIVERSELLE