

# STRATÉGIE 2026-2029 DE L'UPU

Cycle de Doubaï



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

Imprimé en Suisse par les services d'impression  
du Bureau international de l'UPU

Copyright © 2026 Union postale universelle

Tous droits réservés

Sauf indication contraire, les droits d'auteur  
de cette publication appartiennent à  
l'UPU. La reproduction est autorisée  
à des fins non commerciales, sous  
réserve de mentionner la source.

Cette autorisation ne s'étend à aucun matériel  
identifié dans cette publication comme étant la  
propriété d'un tiers. L'autorisation de reproduire  
de tels éléments tiers doit être obtenue auprès  
des titulaires des droits d'auteur concernés.

TITRE: Stratégie 2026–2029 de l'UPU, Cycle  
de Dubaï

ISBN: 978-92-95116-54-2

DESIGN: Sonja Denovski

CONTACT: [strategy@upu.int](mailto:strategy@upu.int)

# RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Alors qu'elle célèbre son 150e anniversaire, l'UPU fait face à un besoin urgent de se transformer dans le contexte de la numérisation, du commerce électronique et des avancées technologiques. La présente stratégie décrit les étapes à suivre pour garantir que les services postaux restent pertinents, innovants et capables de soutenir le commerce mondial, la communication et l'inclusion sociale à l'ère du numérique.

Le système postal mondial, épine dorsale historique des communications, de la logistique et du commerce, se trouve désormais à la croisée des chemins. Le secteur fait face à de nombreux défis pressants qui entravent sa viabilité sur le long terme.

Alors que les volumes mondiaux de colis du régime intérieur ont explosé de 500% entre 2000 et 2024 du fait du commerce électronique, les volumes mondiaux d'envois de la poste aux lettres du régime intérieur ont chuté de 55% pendant la même période. Malgré la croissance des services des colis, les recettes postales n'ont pas suivi le rythme de la croissance économique mondiale, un phénomène connu sous le nom de «découplage postal».

Ce décalage a entraîné un déclin de la rentabilité des services postaux, en particulier alors que des alternatives numériques pour la communication et des modèles logistiques alternatifs supplantent les systèmes postaux traditionnels.

Les services postaux internationaux font face à un déclin encore plus fort que les services nationaux. L'analyse de l'UPU prévoit une possible quasi-extinction des services de la poste aux lettres et des colis internationaux dans les cinquante années à venir, à moins de donner la priorité aux principes de base des éléments de service, de la tarification et de la qualité de service, à d'importantes innovations, à la modernisation réglementaire et à la coopération écosystémique entre les partenaires.

Les services postaux se font dépasser par les prestataires logistiques privés, les plates-formes numériques et les solutions alternatives de communication et de distribution. La concurrence des entreprises mondiales de courrier express et des nouveaux arrivants sur le marché de la distribution internationale alliée au transfert vers des solutions de communication numérique et de commerce électronique a érodé les marchés postaux traditionnels. Ces acteurs du marché sont dotés de modèles plus flexibles axés sur la clientèle, qui sont continuellement réinventés pour répondre aux attentes d'une nouvelle génération de clients.

L'incapacité du secteur postal à s'adapter efficacement aux environnements réglementaires changeants représente une difficulté majeure. Des réglementations transfrontalières

complexes, des procédures douanières incohérentes et un manque d'intégration avec les réseaux logistiques internationaux ont entravé la capacité du secteur postal à faciliter efficacement le commerce électronique mondial. L'essor des technologies numériques et des modèles alternatifs de distribution aggrave ces problèmes, aboutissant à un réseau postal fragmenté et inefficace.

L'importance croissante de pratiques durables dans le commerce mondial constitue à la fois un défi et une opportunité pour le secteur postal. Alors que la réglementation environnementale se resserre et que la clientèle reporte ses attentes vers des solutions plus écologiques de distribution, le secteur postal doit réduire son empreinte carbone considérable. Les opérateurs désignés subissent une pression toujours plus forte pour adopter des technologies respectueuses de l'environnement, moderniser les réseaux de transport et intégrer la durabilité dans leurs stratégies sur le long terme.

La période 2019–2024 a été révélatrice pour le secteur postal en exposant d'importantes vulnérabilités systémiques. La pandémie de COVID-19 a provoqué des perturbations jamais vues auparavant dans les services postaux internationaux, avec une chute de près de 60% des volumes postaux mondiaux. Des tensions géopolitiques, des perturbations sur la chaîne logistique et des changements dans les régimes de taxation ont exacerbé ces difficultés et exposé la fragilité du secteur.

Les répercussions soutenues de ces crises ont montré que les problèmes du secteur postal international sont d'ordre structurel et nécessitent une transformation radicale immédiate.

Au moyen de consultations exhaustives, les partenaires ont identifié plusieurs enjeux partagés qui menacent l'avenir du secteur postal: poursuite du déclin des volumes des lettres, viabilité des obligations de service universel, recettes en baisse issues des services de courrier traditionnels, hausse des coûts d'exploitation, cadres réglementaires postaux démodés et risques associés à la cybersécurité. De plus, les opérateurs désignés sont préoccupés par la diminution des expéditions effectuées dans le cadre du commerce électronique transfrontalier.

Toutefois, même dans ce contexte, il existe plusieurs domaines d'opportunités et de croissance. Un environnement macrosocial positif caractérisé par la hausse du commerce électronique transfrontalier offre une possibilité significative pour le secteur postal. La croissance du commerce électronique a entraîné une demande accrue pour des services logistiques et de distribution, et les opérateurs désignés peuvent profiter de cette demande en élargissant leurs offres de services. Une intégration optimale avec les plates-formes de commerce électroniques, une logistique optimisée et des

solutions de distribution sur le dernier kilomètre améliorées sont indispensables pour capitaliser sur cette tendance.

Les nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle (IA), la chaîne de blocs et l'analytique des données, offrent le potentiel pour révolutionner les opérations postales. Les opérateurs désignés peuvent tirer profit de ces technologies pour optimiser les processus de distribution, améliorer les systèmes de suivi, offrir des services plus personnalisés et anticiper les tendances du marché. Le développement de solutions et services novateurs tels que les services financiers numériques, les consignes à colis et les systèmes améliorés de suivi peuvent satisfaire les besoins évolutifs de la clientèle.

La transition vers une économie verte présente aussi une possibilité pour les opérateurs désignés d'adopter des pratiques durables, de réduire leur empreinte écologique et d'exploiter de nouvelles sources de revenus. Des solutions de logistique verte, des processus énergétiques efficaces et des options de transport respectueuses de l'environnement peuvent positionner les services postaux comme acteurs clés dans les systèmes de commerce et de distribution environnementalement viables.

Plus important encore, la collaboration avec des acteurs du secteur postal élargi – entreprises logistiques privées, fintechs et autres plates-formes de commerce électronique – a le potentiel pour stimuler l'innovation et créer de nouvelles opportunités de services. En forgeant des partenariats avec des acteurs externes, les opérateurs désignés peuvent étendre leur portée et améliorer leurs offres de services ainsi que leur centrage sur la clientèle.

Les partenaires ont insisté sur le rôle central de l'UPU pour guider le secteur en cette période de transformation. L'UPU doit promouvoir des cadres réglementaires plus solides qui s'alignent sur les besoins modernes du marché en encourageant l'innovation tout en assurant l'égalité des chances pour tous les partenaires. Elle doit promouvoir une collaboration accrue entre les opérateurs désignés, les régulateurs et les acteurs du secteur privé pour bâtir un écosystème postal mondial interconnecté qui peut prospérer dans l'économie numérique.

Enfin, l'UPU peut stimuler le renforcement des capacités et apporter une assistance technique pour garantir que tous les Pays-membres, particulièrement ceux des économies émergentes et en transition, disposent de l'infrastructure et des ressources nécessaires pour participer au système postal mondial.

Afin de répondre aux besoins des partenaires et de guider le secteur postal durant la période 2026–2029, l'UPU a conçu un cadre stratégique structuré autour de trois piliers clés.



## BUT 1: EXPLOITER LE TERRITOIRE POSTAL UNIQUE

L'UPU cherche à améliorer le réseau postal mondial en améliorant les chaînes logistiques postales transfrontalières, en modernisant les cadres réglementaires et en favorisant une collaboration internationale plus forte. Cela implique la création d'un système basé sur des règles plus souples et pertinentes pour le marché qui garantit les services postaux universels.

L'UPU collaborera avec ses partenaires pour rationaliser les processus douaniers, améliorer l'infrastructure pour la distribution sur le dernier kilomètre et soutenir le développement de centres postaux régionaux.



## BUT 2: RENFORCER L'ÉCOSYSTÈME POSTAL MONDIAL PAR L'INNOVATION AFIN DE FACILITER LA COMMUNICATION ET LE COMMERCE

Pour rester pertinent, le secteur postal doit adopter des technologies de pointe et innover dans ses processus opérationnels ainsi que dans ses produits et services. L'UPU soutiendra les partenaires dans le développement de services novateurs axés sur la clientèle, spécialement dans les domaines du commerce électronique, de la logistique et de l'inclusion sociale, financière et commerciale.

Les résultats essentiels à obtenir avec ce but comprennent la diversification des services et l'amélioration de la logistique du commerce électronique ainsi que de l'infrastructure postale. Ce but s'intéresse aussi à la réalisation d'objectifs de développement mondiaux élargis.



## BUT 3: FACILITER LE DÉVELOPPEMENT POSTAL EN RENFORÇANT LA COOPÉRATION ET LA RÉGIONALISATION

Ce but symbolise l'engagement de l'UPU à promouvoir et à améliorer le développement postal à travers le monde par le biais d'une collaboration et d'une coopération renforcées entre les Pays-membres et les parties prenantes. Il souligne l'importance de l'action collective, de la création de partenariats, du partage des connaissances et de l'assistance technique pour relever les défis communs et bénéficier d'avantages mutuels.

De plus, le but 3 repose sur les travaux, l'expertise et les ressources des Unions restreintes et entend intégrer ces éléments, qui jouent tous un rôle central dans le développement postal. Le but 3 concerne également le rôle joué par l'UPU en garantissant qu'aucun Pays-membre n'est laissé en arrière dans la marche du développement postal.

Chaque but est soutenu par un ensemble d'objectifs stratégiques interconnectés qui soulignent la réponse que l'UPU apportera en fonction des demandes des Pays-membres et d'autres acteurs de l'écosystème postal. La stratégie 2026–2029 de l'UPU représente une vision audacieuse de la transformation du secteur postal mondial. En recourant à l'innovation, en modernisant les cadres réglementaires et en favorisant une collaboration plus poussée, l'UPU cherche à repositionner les services postaux comme faisant partie intégrante de l'économie numérique.

Cette stratégie appelle une action décisive pour garantir que les opérateurs désignés restent pertinents, tout en contribuant aux objectifs de développement mondiaux tels que l'inclusion économique, la durabilité environnementale et le progrès social.

En plaçant la priorité sur des cadres réglementaires souples réactifs vis-à-vis du marché, sur des produits et solutions axés sur la clientèle, sur la diversification des services et sur des opérations transfrontalières solides, l'UPU est bien positionnée pour diriger le réseau postal mondial à travers une période de changements sans précédent, garantissant le maintien de son rôle de facilitateur de la communication et du commerce à l'échelle mondiale.



# Table des matières

<b>RÉSUMÉ ANALYTIQUE .....</b>	<b>3</b>
<b>CONTEXTE .....</b>	<b>8</b>
Besoin urgent de transformer le secteur postal mondial .....	8
Surmonter la crise postale internationale pour un avenir meilleur .....	11
Scénarios d'avenir pour les services postaux internationaux.....	12
<b>ÉVALUATION MACROSECTORIELLE PAR LES PARTIES PRENANTES DE L'UPU .....</b>	<b>15</b>
Évaluation de l'avenir du secteur postal mondial axée sur les partenaires.....	15
Secteur postal mondial en 2029.....	16
État futur – L'UPU en tant qu'institution en 2029 .....	18
<b>QUELS DÉFIS MAJEURS LA STRATÉGIE POUR 2026-2029 DOIT-ELLE RELEVER?.....</b>	<b>20</b>
<b>CADRE STRATÉGIQUE DE L'UPU POUR LES RÉSULTATS POUR 2026-2029 .....</b>	<b>22</b>
Vision et mission de l'UPU .....	22
Buts, résultats et indicateurs stratégiques.....	24
But 1: Exploiter le territoire postal unique dans un cadre réglementaire efficace .....	24
But 2: Renforcer l'écosystème postal mondial par l'innovation pour faciliter la communication et le commerce.....	27
But 3: Faciliter le développement postal grâce à une coopération renforcée.....	31
Fonctions d'appui du Bureau international.....	33
Catalyseurs transversaux.....	34
<b>ÉLABORATION DU PLAN D'ACTIVITÉS DE DOUBAÏ .....</b>	<b>35</b>
<b>SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE .....</b>	<b>36</b>
<b>ANNEXE 1: CADRE STRATÉGIQUE DE L'UPU POUR LA PÉRIODE 2026-2029 .....</b>	<b>39</b>
<b>ANNEXE 2: CE QUE DISENT NOS PARTIES PRENANTES .....</b>	<b>41</b>

# CONTEXTE

## BESOIN URGENT DE TRANSFORMER LE SECTEUR POSTAL MONDIAL

Alors que l'UPU célèbre son 150<sup>e</sup> anniversaire, le secteur postal mondial se trouve à la croisée des chemins.

Depuis un siècle et demi, l'UPU joue un rôle important dans le façonnement de la communication, de la logistique et de l'infrastructure commerciale internationales. Mais les changements spectaculaires du XXI<sup>e</sup> siècle, en particulier l'essor de la communication numérique et du commerce électronique, et l'émergence des technologies avancées se sont combinés pour exposer les vulnérabilités de ce système mondial essentiel.

Historiquement, les services postaux constituent le fondement des communications mondiales. Les volumes de la poste aux lettres ont grimpé de façon exponentielle pendant la majeure partie du XX<sup>e</sup> siècle. Toutefois, au cours des trois dernières décennies, l'essor de l'utilisation d'Internet

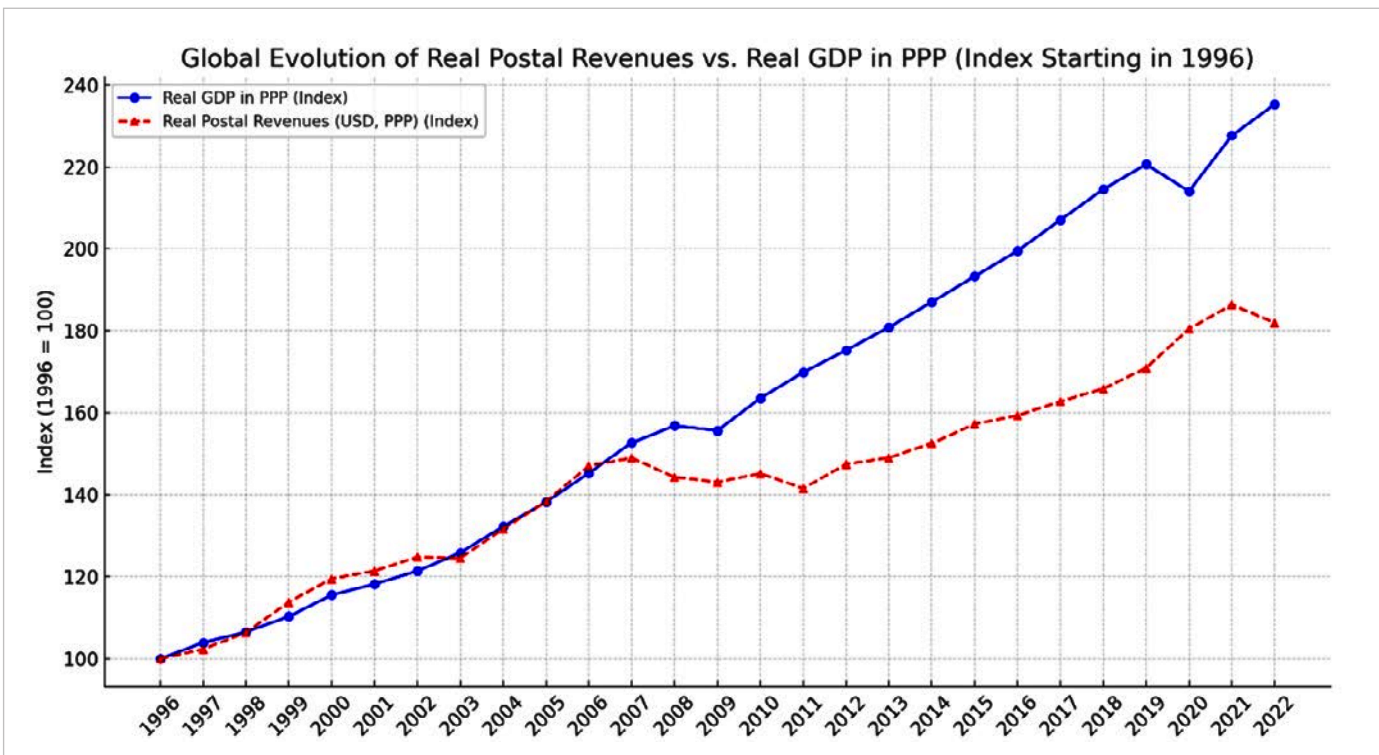
et du commerce électronique a radicalement changé le paysage, propulsant les services des colis et logistiques sur le devant de la scène du développement postal.

D'après l'analyse réalisée par l'UPU, ce bouleversement sismique est illustré de façon frappante par deux tendances opposées entre 2000 et 2024: alors que les volumes mondiaux d'envois de la poste aux lettres du régime intérieur ont chuté de 55%, les volumes des colis du régime intérieur ont grimpé en flèche de plus de 500%, transformant en profondeur la priorité opérationnelle du secteur postal.

Cette transformation du secteur postal, bien qu'importante, n'a pas suffi à prévenir une tendance inquiétante: le «découplage postal», avec la croissance du secteur postal qui ne parvient pas à suivre le rythme de la croissance économique mondiale.

Cette divergence est clairement illustrée dans la figure 1. Depuis 1996, tandis que le produit intérieur brut (PIB) réel au niveau mondial (calculé sur la base de la parité de pouvoir d'achat) montre une croissance constante, avec une valeur d'indice de près de 240 atteinte en 2022, les recettes postales réelles ont du mal à suivre. Le diagramme révèle que les recettes postales ont au début suivi de près la croissance du PIB jusqu'à 2007, avant d'être

Figure 1: Découplage postal



nettement distancées. En 2022, l'indice pour les recettes postales réelles avait atteint 180 seulement, creusant un écart toujours plus grand avec la croissance du PIB.

Ce découplage, entraîné par la transformation numérique, le changement de comportement de la clientèle et l'émergence de modèles de distribution urbaine rapide pour les marchandises, souligne le besoin urgent pour le secteur postal d'évoluer et de procéder à un réalignement avec les facteurs de la croissance de l'économie numérique. Malgré l'explosion des distributions de colis et issues du commerce électronique, le secteur postal n'a pas pleinement capitalisé sur les nouvelles opportunités à un rythme proportionnel à l'expansion économique mondiale.

Pour combler ce fossé, il faut adopter une approche multidimensionnelle, notamment en adoptant l'innovation, en diversifiant les services de manière à répondre au marché et en encourageant une intégration transfrontalière plus grande au sein de l'écosystème numérique.

Le défi pour le secteur postal ne consiste pas simplement à s'adapter pour changer, mais à se réinventer en tant que facilitateur essentiel d'une économie numérique inclusive et durable, servant de passerelle entre les domaines physique et numérique dans un monde toujours plus interconnecté.

Alors que le secteur postal tout entier est aux prises avec ce découplage par rapport à la croissance économique globale, l'évolution des services postaux internationaux présente un défi encore plus pressant et existentiel. L'internationalisation des services postaux – un indicateur clé de l'intégration globale du secteur et une force historique du réseau de l'UPU – a connu un déclin bien plus précipité que le découplage plus large entre la croissance postale et celle du PIB.

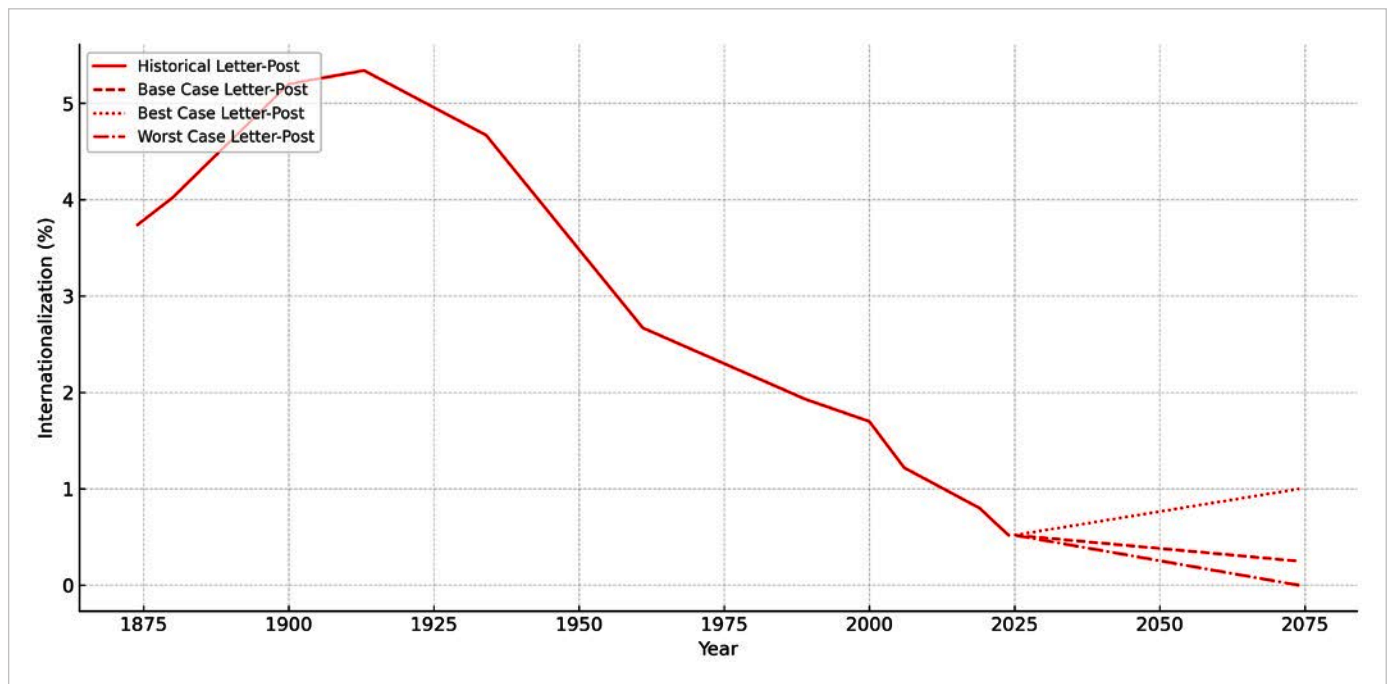
Une analyse complète des cent cinquante années de statistiques postales de l'UPU reflète une dure réalité: sans réinvention audacieuse, les services postaux internationaux – y compris ceux qui appuient la logistique du commerce électronique transfrontalier – risquent de disparaître entièrement dans les trois à cinq prochaines décennies, voire avant.

Cette tendance alarmante est évidente dans le contexte de la forte baisse des taux d'internationalisation postale définis comme les pourcentages des volumes internationaux dans les volumes postaux totaux, qui se sont effondrés jusqu'à des niveaux historiquement bas en 2024 après avoir atteint leur apogée au début du XXe siècle. Non seulement ce déclin reflète les difficultés plus larges rencontrées par le secteur postal, mais il met en évidence les obstacles uniques qui se dressent dans la logistique transfrontalière, l'harmonisation réglementaire et la croissance mondiale d'autres canaux de distribution que les services postaux doivent surmonter pour garder leur pertinence à l'ère numérique.

La figure 2 montre que l'internationalisation de la poste aux lettres (à l'exclusion des petits paquets) a connu une chute particulièrement abrupte. Après un pic à 5,3% en 1913 qui coïncidait avec l'apogée de la première vague de mondialisation la part des lettres internationales dans les distributions mondiales totales de courrier est tombée à 0,5% à peine en 2024. Ce déclin reflète non seulement l'incidence des technologies de communication numérique, mais également l'échec des services postaux à s'adapter aux schémas évolutifs de communication à l'échelle mondiale.

En se tournant vers l'avenir, l'analyse de l'UPU projette trois scénarios potentiels pour l'avenir de l'internationalisation de la poste aux lettres (figure 2), chacun basé sur des suppositions différentes à propos de la réponse du secteur aux défis actuels. Dans le pire scénario, qui suppose que l'UPU et ses

Figure 2: Internationalisation de la poste aux lettres (à l'exclusion des petits paquets)



Pays-membres maintiennent le statu quo en 2024 en termes de réglementation, produits et services sans adaptations significatives au marché changeant, la tendance à la baisse se poursuit à un rythme soutenu. Dans ces conditions, le taux d'internationalisation de la poste aux lettres devrait être proche de zéro d'ici à 2074. Ce sombre tableau représente un avenir dans lequel les services des lettres internationales deviennent virtuellement inexistantes, reflétant une incapacité à innover ou à répondre au bouleversement numérique.

Le scénario de base présuppose des améliorations et innovations dans les services et produits de la poste aux lettres. Dans cette projection, la diminution de l'internationalisation de la poste aux lettres ralentit, le taux se stabilisant autour de 0,25% d'ici à 2074. Si ce scénario représente une amélioration marginale par rapport au pire scénario, il témoigne toujours d'une nette contraction des services des lettres internationales.

Le meilleur scénario, par contraste, envisage une approche proactive et transformatrice adoptée par l'UPU et les opérateurs désignés. Ce scénario table sur un investissement conséquent dans l'intégration numérique et sur le développement de produits postaux internationaux novateurs, qui marient communication physique et numérique. Dans ces conditions, le modèle prévoit une inversion de la tendance au déclin, avec le taux d'internationalisation augmentant progressivement jusqu'à environ 1% d'ici à 2074. Bien que toujours en deçà des pics historiques, ce scénario suggère une renaissance potentielle des services des lettres internationales au moyen d'adaptations innovantes à l'ère numérique.

Ces différents scénarios soulignent le moment critique auquel le secteur postal se trouve et mettent en évidence le besoin urgent de prendre une décision stratégique et d'adopter une action transformatrice pour façonner l'avenir des services postaux internationaux.

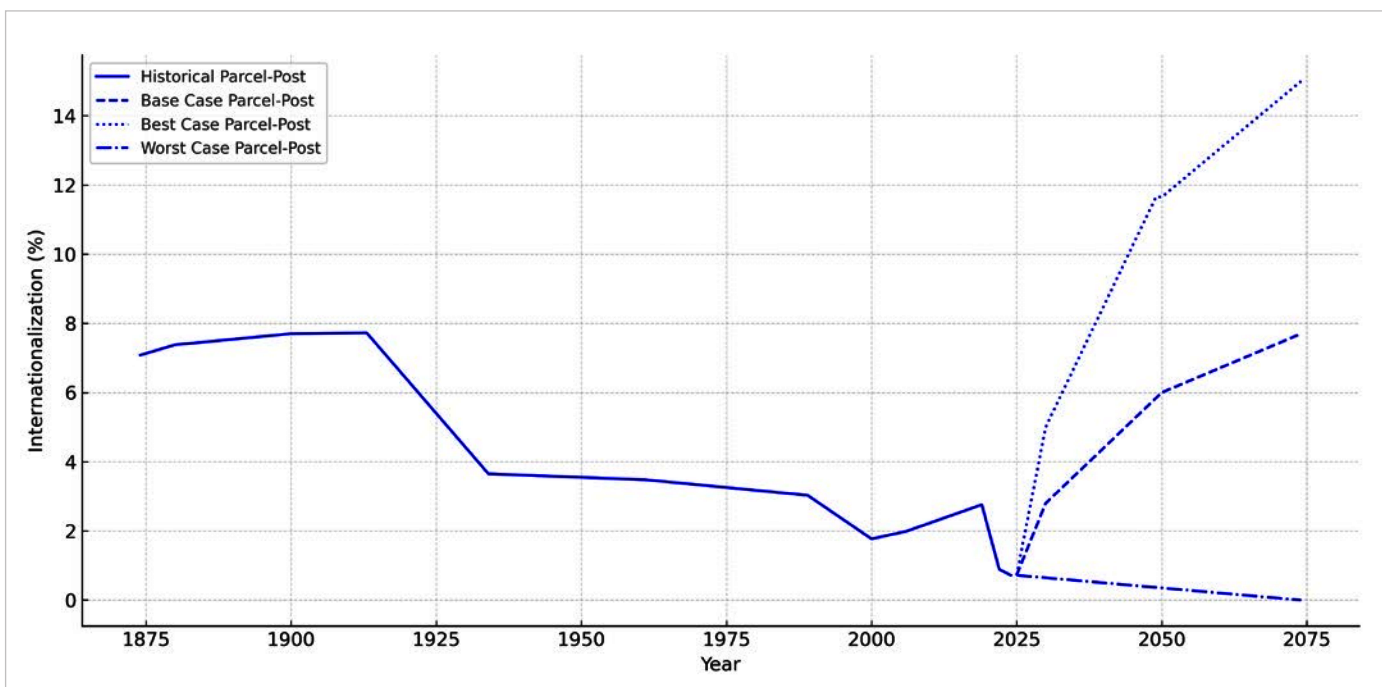
Au-delà de la poste aux lettres, en s'intéressant aux colis postaux, la figure 3 montre que l'internationalisation des colis et des petits paquets a suivi une trajectoire instable, avec un profil de croissance plus complexe que celui de la poste aux lettres.

Après un pic à 7,7% en 1913 qui coïncidait avec la première vague de mondialisation, la part des colis et petits paquets internationaux dans les distributions postales mondiales totales a connu un net déclin jusqu'au milieu du XXe siècle. Il s'est ensuivi une période de relative stabilité, avant une baisse jusqu'à 1,8% en 2000. Une brève reprise en 2019 (2,7%) a rapidement été suivie d'une chute jusqu'à 0,7% en 2024.

Ce déclin spectaculaire illustre de manière flagrante l'échec des services postaux à pleinement capitaliser sur l'essor global du commerce électronique et leur vulnérabilité face à une polycrise de perturbations – pandémie de COVID-19, changements dans les systèmes de rémunération de l'UPU, nouvelles mesures de contrôle aux frontières, évolution des régimes douaniers et de taxation et développement de modèles alternatifs de distribution ainsi que d'autres chocs économiques (qui ont tous été étudiés en détail par l'UPU ces dernières années dans le cadre de ses recherches).

En se tournant vers l'avenir, notre analyse projette trois scénarios potentiels pour le futur de l'internationalisation des colis postaux, chacun avec une trajectoire largement différente.

Figure 3: Internationalisation des colis postaux (petits paquets inclus)



Source: situation du secteur postal en 2024 (UPU, 2024).

Dans le pire scénario, qui suppose que l'UPU et ses Pays-membres maintiennent le statu quo en 2024 sans s'adapter aux besoins évolutifs du marché, la tendance à la baisse se poursuit à un rythme soutenu. Ce scénario imagine aucune amélioration significative dans les processus douaniers transfrontaliers, aucune innovation dans la distribution sur le dernier kilomètre et une incapacité à procéder à l'intégration avec les plates-formes de commerce électronique. Dans ces conditions, le taux d'internationalisation des colis postaux devrait être proche de zéro d'ici à 2074. Cette sombre perspective représente un futur dans lequel les services des colis postaux sur l'ensemble du réseau postal mondial deviennent virtuellement inexistantes, complètement dépassés par des entreprises logistiques privées ou des modèles alternatifs de distribution.

Le scénario de base propose toutefois une projection plus optimiste. Il suggère un renversement significatif du déclin actuel, avec un taux d'internationalisation augmentant constamment pour atteindre 7,5% d'ici à 2074. Il imagine des opérateurs désignés s'adaptant avec succès au paysage du commerce électronique et récupérant une part importante du marché des colis internationaux.

Le meilleur scénario présente l'avenir le plus transformatif, supposant des changements radicaux dans l'approche de l'UPU et dans les stratégies des opérateurs désignés. Ce scénario envisage des réformes réglementaires complètes, une intégration totale avec les plates-formes de commerce électronique mondial, des améliorations révolutionnaires dans le dédouanement au moyen des technologies fondées sur la chaîne de blocs et l'IA et des solutions innovantes de distribution sur le dernier kilomètre. Il suppose aussi le développement de nouveaux services à valeur ajoutée qui tirent profit de la portée mondiale du réseau postal. Dans ces conditions, le modèle projette une hausse spectaculaire de l'internationalisation des colis postaux avec un taux d'environ 15% atteint d'ici à 2074, dépassant potentiellement les pics historiques et fixant de nouveaux records pour le traitement international des colis, et plaçant les services postaux parmi les acteurs phares du commerce électronique mondial.

Ces différents scénarios font ressortir le moment critique auquel le secteur postal se trouve, en particulier dans le domaine des services des colis et petits paquets internationaux.

Le contraste saisissant entre les pire et meilleur scénarios souligne le potentiel de croissance immense ainsi que les risques existentiels pour le secteur. Cette analyse met en exergue l'urgente nécessité d'une prise de décisions stratégiques, d'innovation et d'action transformatrice pour façonner l'avenir des services postaux internationaux dans le cadre de l'évolution rapide du commerce électronique et du commerce numérique mondiaux.

## SURMONTER LA CRISE POSTALE INTERNATIONALE POUR UN AVENIR MEILLEUR

La crise à laquelle sont confrontés les services postaux est à multiples facettes et couvre des facteurs technologiques, réglementaires et compétitifs. L'essor des alternatives numériques pour la communication et l'arrivée de nouveaux acteurs de la distribution du commerce électronique transfrontalier sur la scène internationale ont érodé les marchés postaux traditionnels.

De plus, des réglementations transfrontalières complexes, des procédures douanières incohérentes et un manque d'intégration homogène avec les réseaux logistiques et de transport internationaux ont entravé la capacité du secteur postal à être un prestataire efficace de services pour le marché du commerce électronique mondial.

Pour inverser la tendance et préserver la pertinence des services postaux internationaux, une transformation radicale est nécessaire. Cette transformation doit englober non seulement l'innovation technologique, mais aussi une réinvention de la coopération internationale, des cadres réglementaires et des offres de services pour répondre à l'évolution des besoins d'une économie mondiale dictée par le numérique.

Le long déclin des services postaux internationaux est exacerbé par un écart grandissant entre la mondialisation de l'économie et l'internationalisation des services postaux.

Alors que le commerce mondial a explosé, la capacité du secteur postal à s'adapter et à capitaliser sur cette croissance a diminué. En dépit de l'explosion du commerce électronique, qui devrait avoir offert de nouvelles opportunités, les opérateurs désignés ont mis du temps à innover et ont lutté pour surmonter les barrières logistiques, réglementaires et concurrentielles, en particulier dans les services transfrontaliers.

Alors que le commerce mondial a crû jusqu'à représenter plus de 20% du PIB mondial, la part des envois postaux internationaux dans les distributions postales totales, comme illustré précédemment, a chuté à des niveaux historiquement bas, créant une divergence jamais vue auparavant. Ce contraste frappant fait ressortir un décalage fondamental entre le secteur postal et l'économie mondiale qu'il sert.

Non seulement l'ampleur de ce décalage représente une occasion inexploitée pour les services postaux, mais elle présente aussi des risques pour l'inclusivité et l'accessibilité du commerce mondial, particulièrement pour les PME et les économies en développement qui se sont traditionnellement reposées sur le réseau postal international.

La période 2019–2024 a été révélatrice pour le secteur postal international, exposant ses vulnérabilités et le besoin urgent d'une transformation. La pandémie de COVID-19

en particulier a exposé au grand jour la fragilité des modèles opérationnels, réglementaires et commerciaux du réseau postal international. Les volumes internationaux ont chuté de près de 60% durant cette période, un déclin dont la vitesse et l'ampleur sont sans précédent.

Cet effondrement a été provoqué par une combinaison de difficultés: perturbations opérationnelles dues à des interruptions du transport international qui ont coupé des itinéraires postaux clés, nouvelles exigences en matière de contrôles de sécurité aux frontières et nouvelles règles douanières et importants changements dans les régimes de taxation et les systèmes de rémunération des postes au niveau international. Combinés à l'apparition rapide de modèles logistiques pour le commerce électronique transfrontalier (du modèle d'entreprise à consommateur (B2C) au modèle d'entreprise à entreprise à consommateur – B2B2C), ces éléments ont en définitive accéléré le passage à des solutions alternatives de distribution internationale.

En outre, la pandémie n'était pas un choc isolé. Il s'est ensuivi des tensions géopolitiques et des perturbations sur la chaîne logistique qui ont mis encore plus à rude épreuve le système postal international.

Ces crises successives ont mis en évidence l'absence de résilience et d'adaptabilité du secteur postal international face aux bouleversements mondiaux. Le caractère soutenu de ces difficultés a démontré que les problèmes qui se sont posés aux services postaux internationaux vont au-delà de régressions provisoires, ce qui permet de pointer du doigt des faiblesses structurelles fondamentales.

Cette période de stress intense a constitué un réveil brutal pour l'ensemble de la communauté postale internationale. Elle a mis en évidence le fait que l'actuel appel à l'action ne vise pas à apporter des améliorations progressives, mais à procéder à une réinvention radicale du rôle et des opérations du secteur.

Si les services postaux internationaux veulent survivre et prospérer dans le monde numérique, ils doivent évoluer pour dépasser leur rôle traditionnel et adopter un modèle plus dynamique, résilient et technologiquement avancé pour les opérations et le développement commercial.

Cette transformation doit englober non seulement des mises à niveau technologiques, mais aussi une révision fondamentale des collaborations transfrontalières, des cadres réglementaires et des offres de services pour répondre à l'évolution des besoins d'une économie mondiale incertaine et toujours plus numérique.

## SCÉNARIOS D'AVENIR POUR LES SERVICES POSTAUX INTERNATIONAUX

L'analyse de l'UPU a accouché de trois scénarios potentiels pour l'avenir de la poste internationale: la régression, la résilience et la renaissance. Chacun de ces scénarios trace les voies potentielles que les services postaux internationaux pourraient emprunter ces cinquante prochaines années, avec des résultats radicalement différents.

### Régression (R<sup>-1</sup>)

Dans ce sombre scénario, la totalité de l'écosystème postal international échoue à s'adapter aux avancées technologiques et à l'évolution des demandes du marché, ce qui aboutit au possible effondrement des services postaux internationaux.

Les opérateurs désignés luttent pour faire preuve d'innovation et de modernisation et n'investissent pas dans des technologies cruciales telles que l'IA, la chaîne de blocs et l'automatisation. Les opérateurs désignés, incapables d'offrir des services suffisamment fiables, durables et abordables pour rester pertinents pour les clients, voient leur rôle dans le commerce mondial diminuer rapidement. Cela les laisse dans l'incapacité d'offrir des services centrés sur la clientèle, à la différence des acteurs du secteur privé plus flexibles.

Simultanément, les gouvernements et les régulateurs conservent des politiques postales internationales dépassées et des cadres réglementaires rigides qui freinent l'innovation et échouent à reconnaître l'importance stratégique des services postaux internationaux dans une économie numérique mondiale. L'absence d'un environnement réglementaire propice et une piètre coordination internationale sur des questions telles que les procédures douanières et le partage de données entravent plus encore les services postaux transfrontaliers.

Les acteurs du secteur postal élargi, y compris les entreprises logistiques privées et les géants de la technologie, se développent en deçà du potentiel du marché et échouent à assurer une couverture universelle du fait de services fragmentés et de l'absence de collaboration avec les opérateurs désignés. Par conséquent, la logistique du commerce électronique transfrontalier devient

inaccessible pour de larges pans de la population, et les microentreprises et PME (MPME) se heurtent à d'importants obstacles au commerce international. Ce futur prévoit la déconnexion de régions entières des réseaux logistiques mondiaux.

Le fossé numérique se creuse à mesure que les services postaux ne parviennent pas à combler l'écart entre les communications physique et numérique, exacerbant potentiellement les inégalités économiques et entravant le commerce mondial.

Ce scénario met en relief le besoin critique d'une action coordonnée entre tous les acteurs de l'écosystème postal pour empêcher une régression qui pourrait bouleverser les modèles commerciaux mondiaux et limiter les possibilités de développement économique et commercial dans le monde.

## Résilience (R<sup>0</sup>)

Ce scénario envisage une évolution transformative des services postaux internationaux pour relever les défis complexes du commerce mondial au XXI<sup>e</sup> siècle. Dans le monde entier, les opérateurs désignés adoptent des technologies de pointe comme l'IA, la chaîne de blocs et l'analyse avancée des données, révolutionnant ainsi le traitement du courrier et des colis transfrontaliers, les procédures de dédouanement et les systèmes de suivi international.

Les gouvernements et les régulateurs jouent un rôle crucial en mettant en œuvre des politiques favorables qui encouragent l'innovation tout en garantissant l'égalité des chances pour tous les partenaires et le respect de l'obligation de service universel. Ils œuvrent à harmoniser les réglementations dans différentes régions, mais des difficultés persistent quant à l'alignement complet des divers intérêts nationaux. L'UPU mène les efforts pour normaliser les mises en œuvre technologiques à l'échelle mondiale afin d'encourager la mise en place d'un réseau postal mondial plus cohérent. Les acteurs du secteur postal élargi, y compris les plates-formes de commerce électronique et les entreprises multinationales du secteur technologique, concluent des partenariats stratégiques avec les opérateurs désignés, ce qui améliore la capacité du secteur à offrir des solutions logistiques transfrontalières de bout en bout sans entrave.

Ces avancées en matière de collaboration renforcent considérablement la proposition de valeur des services postaux sur la scène logistique internationale, ce qui apporte des avantages conséquents aux entreprises, à la clientèle et aux communautés du monde entier. Les services postaux deviennent de plus en plus essentiels pour la facilitation du commerce électronique mondial, particulièrement pour assurer les liaisons émergentes entre les pays en développement et les pays industrialisés, ce qui permet d'encourager une participation plus inclusive à l'économie numérique. Si les centres internationaux majeurs et les services numériques transfrontaliers ont bénéficié de mises à niveau transformatives, les améliorations de la distribution au dernier kilomètre dans divers contextes mondiaux sont plus progressives.

Cette approche équilibrée accroît fortement la pertinence des services postaux dans le commerce international et l'économie numérique. Cependant, le secteur peine toujours à atteindre les mêmes niveaux d'agilité que les acteurs natifs du numériques du secteur de la logistique qui opèrent à l'échelle mondiale depuis leur création.

Le scénario de la résilience positionne le réseau postal international comme un facilitateur essentiel du commerce électronique et de la communication mondiaux, qui encourage une croissance économique inclusive et permet de réduire la fracture numérique entre les nations, tout en garantissant que tous les citoyens du monde peuvent profiter des avantages de services postaux améliorés sans préjudice.

## Renaissance (R<sup>+1</sup>)

Ce scénario envisage l'avenir le plus transformateur pour le réseau postal, dans lequel les services postaux internationaux deviennent le système nerveux central du commerce et de la communication numériques mondiaux. Ce scénario repose sur le concept d'une hypercollaboration menée par l'UPU encourageant une intégration sans précédent de toutes les parties intéressées. Les opérateurs désignés entreprennent une transformation radicale adoptant pleinement des technologies de pointe et des modèles novateurs d'activités. Ils se métamorphosent en organisations centrées sur les données et hautement agiles qui mélangent services physiques et numériques sans entrave.

Les gouvernements et les régulateurs jouent un rôle central en mettant en œuvre des politiques d'avant-garde qui soutiennent l'innovation et

promouvent activement le secteur postal comme étant l'infrastructure nationale essentielle à l'ère du numérique. Ils harmonisent les réglementations à l'échelle mondiale, créant un cadre unifié qui permet des opérations transfrontalières sans entrave tout en assurant la confidentialité et la sécurité des données. L'UPU devient une plate-forme dynamique pour l'innovation qui définit des normes mondiales pour le commerce numérique et encourage des avancées technologiques qui bénéficient au monde entier.

Les acteurs du secteur postal élargi, notamment les géants du secteur technologique, les plates-formes de commerce électronique et les institutions financières, concluent des partenariats étroits symbiotiques avec les opérateurs désignés et l'UPU. Cette collaboration engendre un écosystème complet qui intègre parfaitement diverses propositions de valeur, combinant des opérations logistiques utilisant l'IA, la distribution autonome et des procédures de dédouanement en temps réel avec des services financiers numériques avancés, des méthodes sécurisées de vérification de l'identité et des solutions d'exploitation des données.

Cette transformation positionne le secteur postal non pas comme une entité qui doit s'adapter à l'économie numérique, mais comme le socle sur lequel celle-ci repose. Le réseau postal international devient la pièce maîtresse du commerce électronique du XXI<sup>e</sup> siècle, offrant une plate-forme unifiée pour la communication et les échanges mondiaux qui est accessible, efficace et transformative aussi bien pour les gouvernements que pour les entreprises, les communautés et les individus. En reliant les domaines du physique et du numérique et en connectant ceux qui ne l'étaient pas jusque-là, le secteur postal joue un rôle crucial pour réduire les inégalités, encourager les innovations et stimuler un développement économique durable à l'échelle mondiale.

Dans ce scénario de la renaissance, le secteur postal reprend son rôle historique de colonne vertébrale des communications mondiales, réinventé pour l'ère numérique. Il devient le facilitateur indispensable du commerce électronique mondial et des interactions numériques, stimulant une croissance inclusive et définissant de nouvelles normes pour la coopération internationale et l'innovation technologique.

Il est temps d'agir.

Ce moment, ce Congrès et ce cycle stratégique sont des opportunités de se réinventer qu'il faut saisir.

**C'est seulement au moyen d'une intervention décisive soutenue par des prises de décisions rapides et axées sur la communauté qui transcendent les intérêts nationaux pour faire avancer le réseau postal mondial que les services postaux internationaux pourront éviter de devenir obsolètes dans un monde qui transitionne rapidement vers la communication numérique et le commerce électronique axé sur les échanges mondiaux.**

Avec la bonne stratégie – centrée sur l'innovation, l'hypercollaboration et la durabilité –, le secteur postal pourra survivre et même prospérer au XXI<sup>e</sup> siècle. L'UPU doit mener ce changement, en guidant ses Pays-membres pendant cette période de transformation et en assurant que les services postaux restent une pierre angulaire du commerce, de la communication et de l'inclusion sociale à l'échelle mondiale pour les futures générations.

Face à des défis sans précédent, l'avenir du secteur postal et de la poste internationale dispose d'un grand potentiel.

En adoptant une vision de réforme radicale, l'UPU peut dessiner un chemin vers une renaissance qui garantira que le réseau postal mondial conservera son rôle d'infrastructure essentielle au XXI<sup>e</sup> siècle et au-delà.

# ÉVALUATION MACROSECTORIELLE PAR LES PARTIES PRENANTES DE L'UPU

Sur la base de ce concept plus large de ce à quoi pourrait ressembler l'avenir du secteur postal, l'UPU s'est engagée dans une série de consultations pour entendre les voix de tous les acteurs du secteur postal. L'objectif clé était de mieux comprendre la vision de nos principales parties prenantes pour l'avenir – Quelles nouvelles opportunités pourraient apparaître? Quels seraient les défis à relever pour saisir ces opportunités? Et comment l'UPU peut-elle aider ses partenaires à y arriver?

Le principe clé de ce processus de consultation était de rassembler le plus d'avis et d'exigences possible des partenaires de l'UPU, sans préjudice ou limitation. Cela a permis au Bureau international d'identifier les domaines d'intérêt commun pour les groupes de principales parties prenantes de l'UPU (ministères, régulateurs et opérateurs désignés), aboutissant ainsi à l'articulation des défis, opportunités et besoins pour le secteur postal.

## ÉVALUATION DE L'AVENIR DU SECTEUR POSTAL MONDIAL AXÉE SUR LES PARTENAIRES

En préparant la stratégie de l'UPU pour 2026–2029, nous nous sommes largement alignés sur la méthodologie dite de prospective stratégique des Nations Unies<sup>1</sup>, qui permet aux agences onusiennes de développer des méthodes structurées qui aident à traverser l'incertitude, à imaginer de meilleurs avènements et à tracer de nouvelles voies à suivre pour aller de l'avant. À l'UPU, nous avons mis l'accent sur le rassemblement des avis des partenaires internes et externes afin de former une vision commune du possible état futur du secteur postal et de la façon dont l'UPU peut

permettre à ses partenaires d'atteindre cet état futur et de capitaliser sur les opportunités potentielles. Il convient de relever que nous n'avons pas forcément adopté une approche impliquant la création de plusieurs scénarios d'avenir avec différentes marches à suivre (stratégies).

La feuille de route pour le processus d'élaboration de la stratégie, discutée et approuvée par les Pays-membres lors d'une réunion de la Commission 3 du CA, a été publiée en tant qu'annexe 1 au document CA C 3 2023.1–Doc 8 (Feuille de route pour la Stratégie 2026–2029 de l'UPU).

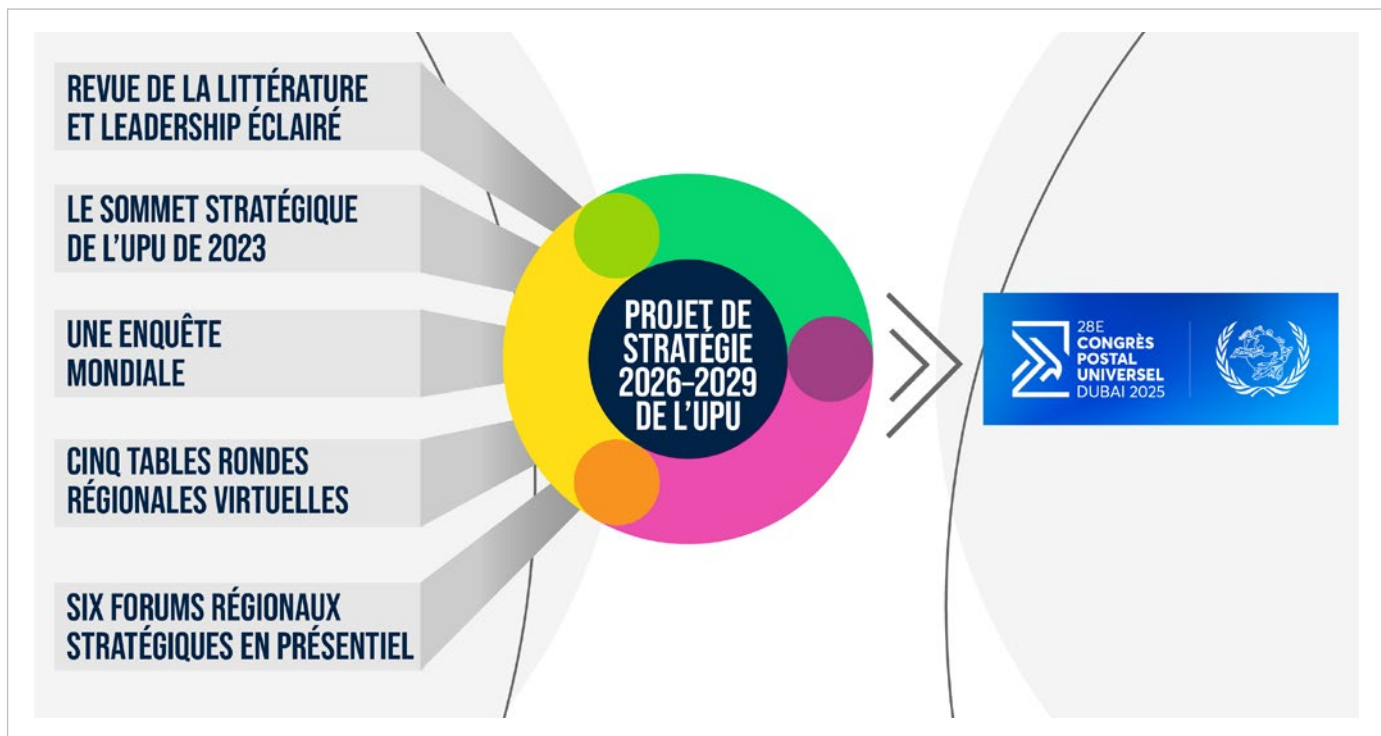
Comme souligné dans la figure 4, préparer la stratégie 2026–2029 de l'UPU a commencé par l'examen et l'évaluation complets de la production actuelle d'idées novatrices sur l'avenir du secteur postal. Il s'est ensuivi une large consultation des partenaires qui a consisté à la fois à tenir le Sommet stratégique de l'UPU de 2023 (dans le cadre du Congrès extraordinaire de Riyad 2023) et à diffuser une enquête mondiale à toutes les principales parties prenantes (ministères, régulateurs et opérateurs désignés). Au total, ce sont 229 partenaires issus de 137 Pays-membres (soit 71% des membres de l'Union) qui ont répondu à l'enquête précitée. Les avis des acteurs du secteur postal élargi et du grand public ont également été recherchés pour enrichir le feedback reçu et pour ajouter les voix de l'écosystème postal élargi aux travaux de définition et de nuancement de la stratégie pour le prochain cycle<sup>2</sup>. Aux opinions découlant de l'enquête ont été ajoutées celles d'un groupe d'experts multithématiques du Bureau international.

L'enquête était axée sur la définition d'une vision commune du secteur postal mondial potentiel en 2029 et des opportunités qui pourraient se concrétiser pour nos partenaires dans ce contexte. Cet état futur, tel que défini par les opportunités potentielles pour le secteur postal, a été agrémenté d'une évaluation des risques de l'environnement à partir duquel cet avenir pourrait évoluer.

<sup>1</sup> Organisation des Nations Unies, Notre Programme commun, note d'orientation no 11, ONU 2.0 – Une culture d'avant-garde et des compétences de pointe pour améliorer l'impact du système des Nations Unies, septembre 2023.

<sup>2</sup> Tous les résultats de l'enquête mondiale auprès des partenaires ont été publiés dans le document CA C 3 2024.1–Pres 7a (Résultats des consultations pour l'élaboration de la future stratégie – Résultats de l'enquête mondiale).

Figure 4: Contributions au projet de stratégie 2026–2029 de l'UPU



Avec une vaste perspective de l'avenir du secteur postal, ainsi que du contexte de risque, les partenaires ont articulé leurs attentes autour du rôle potentiel de l'UPU pour les aider à atteindre cet état futur et quant aux risques potentiels pour l'UPU en tant qu'institution.

Les grandes questions auxquelles l'enquête cherchait à répondre étaient les suivantes: à quoi pourrait ressembler le futur état du secteur postal? Si ce futur état se matérialisait avec les risques et les opportunités identifiés qui s'y rapportent, quel serait alors le rôle de l'UPU?

Pour valider les résultats de cette enquête, et pour veiller à ce que les voix de toutes les régions et de tous les partenaires soient précisément reflétées dans le processus d'élaboration de la stratégie, des tables rondes régionales virtuelles animées par la coprésidence de la Commission 3 du CA ont été tenues durant les deux dernières semaines de janvier 2024.

Près de 500 participants de toutes les régions confondues y ont pris part, ce qui témoignait d'un engagement fort des Pays-membres dans le processus de développement de la future stratégie. Les participants ont eu la possibilité de poser des questions sur les résultats de l'enquête. Ils ont ensuite été invités à réfléchir aux questions clés sur l'identification de tous risques et opportunités supplémentaires ainsi que de valider les principaux risques et opportunités communs aux partenaires pour leurs régions. Enfin, ils ont fait part de leurs avis quant aux solutions de l'UPU nécessaires pour répondre aux risques et tirer parti des opportunités.

Pour que les Pays-membres se familiarisent avec le projet de stratégie et pour entamer des discussions constructives sur l'avenir de l'UPU, six forums régionaux stratégiques se sont tenus en présentiel à travers le monde entre juin et septembre 2024. Chaque forum incluait trois discussions de groupe de haut niveau, chacune se concentrant sur l'un des objectifs du cadre stratégique proposé. Les forums ont offert à tous les Pays-membres une possibilité de donner leur avis sur le projet de stratégie, d'identifier les domaines prioritaires pour chaque région et de discuter des solutions pertinentes de l'UPU.<sup>3</sup>

Un résumé des résultats du Sommet stratégique de 2023, des cinq consultations régionales virtuelles et des six forums régionaux stratégiques figure dans la annexe 2.

## SECTEUR POSTAL MONDIAL EN 2029

Des éléments communs ressortent de l'exploration collective des risques du secteur postal par les ministères, les régulateurs et les opérateurs désignés. Le spectre de nouvelles baisses des volumes de lettres grossit, ce qui pose un défi partagé qui appelle des solutions novatrices. La viabilité financière des services au titre de l'obligation de service universel est un problème récurrent. En outre, l'évolution des attentes des clients, particulièrement quant aux colis postaux, met en relief la grande nécessité pour le secteur de faire preuve de souplesse et d'adaptation.

<sup>3</sup> Tous les résultats des six forums régionaux stratégiques ont été publiés dans le document CA C 3 2024.2–Doc 6 (Résultats des forums stratégiques régionaux de l'UPU en 2024).

Les principaux risques sont quelque peu différents des points de vue des différents groupes de partenaires, ce qui peut s'expliquer par l'intérêt stratégique et le mandat de chaque groupe. Mais dans l'ensemble, les trois groupes considèrent pour le secteur postal mondial les cinq principaux risques ci-après:

Tableau 1: Cinq principaux risques pour le secteur postal d'ici à 2029

	MINISTÈRES	RÉGULATEURS	OPÉRATEURS DÉSIGNÉS
1	Poursuite de la baisse des volumes de lettres	Poursuite de la baisse des volumes de lettres	Les services fournis au titre de l'obligation de service universel ne sont plus viables financièrement
2	Les services fournis au titre de l'obligation de service universel ne sont plus viables financièrement	Les cadres réglementaires postaux ne sont plus adaptés	Incapacité à faire face à l'évolution des attentes des clients quant aux colis postaux
3	Les services fournis au titre de l'obligation de service universel ne répondent plus aux besoins des citoyens	Risques de cybersécurité pour l'infrastructure numérique postale	Déclin des expéditions transfrontalières issues du commerce électronique par les opérateurs désignés
4	Incapacité à réaliser des investissements de capitaux dans les nouvelles technologies	Les services fournis au titre de l'obligation de service universel ne sont plus viables financièrement	Poursuite de la baisse des volumes de lettres
5	Incapacité à développer des produits et services innovants	Incapacité à faire face à l'évolution des attentes des clients quant aux colis postaux	Incapacité à réaliser des investissements de capitaux dans les nouvelles technologies

Source: enquête de l'UPU.

Malgré les difficultés, les partenaires ont clairement identifié de nombreuses opportunités – notamment la capacité du secteur à mettre à profit un environnement macrosocial positif qui peut entraîner une croissance du commerce électronique, laquelle propulse la croissance collective, par rapport à un contexte de régimes réglementaires souples et de solutions diversifiées. En outre, la possibilité de moderniser les opérations ressort comme un tournant transformatif pour améliorer les efficacités opérationnelles en vue de répondre à l'évolution des attentes des clients. Ces points communs entre les principaux partenaires soulignent l'interconnectivité des défis et des opportunités qui attendent le secteur postal et la nécessité d'apporter des réponses hypercollaboratives à l'échelle du secteur.

Les principales opportunités pour le secteur postal mondial qui sont ressorties de l'enquête et des discussions qui ont suivi comprennent ce qui suit (non classées par ordre prioritaire):

### Environnement macrosocial positif qui stimule la croissance du commerce électronique:

cette opportunité se concentre sur l'essor du commerce électronique transfrontalier, sur la base de la croissance exponentielle du commerce électronique et des changements dans les habitudes d'achat des clients ces dernières années, et qui peut augmenter la demande pour une gamme de services postaux logistiques et à valeur ajoutée.

### Utilisation de nouvelles technologies innovantes et de l'analytique des données:

cette opportunité implique l'utilisation de technologies et d'une infrastructure innovantes pour optimiser le mouvement physique du courrier et des colis, améliorant ainsi l'efficacité et la distribution. Il existe aussi un grand potentiel pour tirer parti de l'IA et de l'automatisation en vue d'optimiser les opérations logistiques, ce qui permettrait d'améliorer les processus de suivi, de tri et de distribution. Exploiter la puissance de l'analytique des données pour obtenir une meilleure compréhension et prendre des décisions informées en matière de politiques et d'opérations pour améliorer l'efficacité opérationnelle et la satisfaction de la clientèle est également un domaine d'opportunité clé pour le secteur.

### Services novateurs essentiels:

cette opportunité met l'accent sur le développement de solutions et services novateurs qui répondent aux besoins et attentes des clients, comme de nouvelles options de distribution ou de nouveaux services à valeur ajoutée.

### **Normes informatiques améliorées:**

cette opportunité implique la mise à niveau et la normalisation des systèmes et infrastructures informatiques pour améliorer la connectivité, la sûreté des données et l'interopérabilité au sein du secteur postal.

### **Possibilités accrues pour servir les populations marginalisées:**

cette opportunité se concentre sur la création de services postaux plus inclusifs et accessibles pour les communautés marginalisées, garantissant que tout le monde peut bénéficier des services postaux.

### **Modèle optimisé de travail:**

cette opportunité implique l'adoption de nouveaux modèles de travail et stratégies de gestion de la main-d'œuvre pour améliorer la productivité et l'efficacité dans le secteur postal en tenant compte des problèmes légitimes et en écoutant la voix des employés postaux.

### **Multiplication des partenariats:**

cette opportunité implique la promotion de la collaboration et des partenariats avec des partenaires externes – des acteurs du secteur postal élargi – pour stimuler l'innovation et la collaboration et pour créer de nouvelles possibilités pour le secteur postal.

### **Transition vers une «économie verte»:**

cette opportunité implique l'adoption de pratiques et technologies durables pour réduire l'impact environnemental du secteur postal.

Ces opportunités soulignent le potentiel de croissance, d'innovation et d'incidence positive dans le secteur postal mondial. En capitalisant sur ces opportunités, les partenaires peuvent travailler ensemble à façonner l'avenir du secteur postal et veiller à sa pertinence et son succès continus.

## **ÉTAT FUTUR – L'UPU EN TANT QU'INSTITUTION EN 2029**

Le principal enseignement de l'enquête est que toutes les parties prenantes de l'UPU ont unanimement affirmé que celle-ci restait actuellement pertinente pour leurs organisations ainsi que pour le secteur et qu'elle continuerait à l'être pour leurs besoins et ceux du secteur à moyen terme. Cela indique que les parties prenantes reconnaissent la valeur et l'importance de l'UPU dans leurs domaines d'influence respectifs.

Les parties prenantes ont aussi largement confirmé qu'elles étaient écoutées pour l'élaboration de la future stratégie de l'UPU, évoquant le caractère inclusif et l'effort collectif dans la définition de la stratégie pour le prochain cycle.

D'un point de vue institutionnel, les principaux risques pour l'UPU, tels qu'identifiés par les partenaires, sont les suivants:

**Diminution du financement:** les ministères et les opérateurs désignés ont signalé ce risque comme étant important. C'est un problème auquel l'UPU pourrait être confrontée, ce qui pourrait avoir une incidence sur sa capacité à mener efficacement ses activités.

### **Diminution de la pertinence de l'UPU:**

les ministères et les régulateurs ont identifié ce risque. Il est à craindre que l'UPU devienne moins pertinente dans l'avenir, potentiellement en raison du changement de la dynamique du secteur ou de l'apparition de solutions alternatives.

### **Incapacité à identifier des sources de financements externes:**

les ministères et les régulateurs ont souligné ce risque. Il est important pour l'UPU de pouvoir sécuriser un financement externe pour appuyer ses opérations et initiatives. Si elle ne peut pas le faire, elle pourrait faire face à des difficultés financières.

### **Environnement macrosocial négatif:**

les opérateurs désignés ont indiqué qu'il s'agissait d'un risque. Un environnement macrosocial négatif – récession économique, nouvelles tendances et technologies, nouveaux arrivants dans le secteur postal, instabilité politique – pourrait avoir une incidence négative sur l'UPU et sa capacité à opérer efficacement.

**Menaces de cybersécurité:** les régulateurs ont identifié ce risque. Avec le recours croissant aux technologies numériques dans le secteur postal, les menaces de cybersécurité posent un risque significatif pour les opérations de l'UPU et la sûreté d'un écosystème postal toujours plus interconnecté.

Il est essentiel pour l'UPU de traiter ces risques et de déployer des stratégies pour atténuer leur incidence afin de garantir le succès continu de l'organisation et sa pertinence dans le futur.

De même, les parties prenantes ont identifié toute une gamme d'opportunités à saisir par l'UPU pour rester pertinente et importante pour le secteur. Les opportunités identifiées pour l'UPU sont les suivantes:

**Environnement macrosocial positif qui dynamise le commerce électronique transfrontalier:** les parties prenantes reconnaissent le potentiel de l'UPU pour tirer profit d'un environnement macrosocial positif, notamment la capacité à reconnaître les nouvelles tendances et technologies et à en tirer parti, ainsi qu'à inclure les nouveaux arrivants dans le secteur postal pour impulser la croissance collective et améliorer la pertinence de l'organisation dans le secteur postal mondial.

**Capacité à développer des produits et services novateurs:** les parties prenantes soulignent l'importance et la nécessité pour l'UPU de rester vigilante et consciente de l'évolution rapide de la dynamique au sein du secteur postal. Elles ont insisté sur la valeur de l'amélioration de la capacité de l'institution à innover dans la création de produits et services pour lui permettre de répondre à l'évolution des besoins de ses partenaires et de rester à la pointe dans un environnement postal changeant.

**Développement de solutions internes adaptées:** les parties prenantes reconnaissent la valeur de l'UPU dans le développement de solutions internes adaptées qui peuvent améliorer l'efficacité opérationnelle du réseau postal mondial pour relever les défis et capitaliser sur les opportunités.

**Baisse de la visibilité et de la pertinence de l'UPU dans le secteur postal mondial:** les parties prenantes voient pour l'UPU une possibilité pour améliorer sa visibilité et sa pertinence dans le secteur, ce qui peut contribuer à son efficacité et son influence. Elles ont aussi souligné la nature intergouvernementale de l'UPU, ce qui lui permet de plaider auprès des décideurs et des partenaires de développement l'utilisation et l'efficacité du réseau postal mondial pour offrir des services axés sur les citoyens – services postaux logistiques, sociaux et financiers.

**Potentiel pour établir des partenariats avec des acteurs externes:** les parties prenantes mettent en évidence le potentiel pour former des partenariats avec des partenaires externes, ce qui peut mener à des efforts collaboratifs et à des solutions novatrices.

Il est essentiel de noter que ces opportunités se basent sur les perspectives et connaissances des parties prenantes choisissant de participer à l'enquête; elles peuvent ne pas englober toutes les opportunités potentielles pour l'UPU.

# QUELS DÉFIS MAJEURS LA STRATÉGIE POUR 2026-2029 DOIT-ELLE RELEVER?

Après avoir longuement échangé avec nos partenaires pour comprendre leurs visions, nous avons identifié quatre défis majeurs que le secteur postal doit relever pendant le cycle stratégique 2026-2029. Ces défis sont indiqués ci-dessous, avec une description des initiatives de l'UPU pour les relever.

## 1 **Les opérateurs désignés doivent consolider leurs fondamentaux pour garantir leur viabilité financière par la récupération de volumes postaux et pour capitaliser sur la croissance exponentielle du commerce électronique.**

Il est nécessaire de ramener des volumes sur le réseau postal, notamment des volumes liés au commerce électronique, pour assurer la croissance du réseau postal mondial et garantir la survie de la plupart des opérateurs désignés.

Du point de vue des décideurs politiques et des régulateurs, il est nécessaire de fournir des cadres réglementaires souples et réactifs vis-à-vis du marché, de permettre de nouveaux modèles d'activités et d'offrir des offres de service étendues à la clientèle selon les besoins. Consciente de ces faits, la stratégie du cycle de Dubaï met particulièrement l'accent sur le fait de garantir que les services postaux répondent aux besoins actuels et émergents de la clientèle du commerce électronique, notamment en consolidant les fondamentaux.

Pour cela, il convient d'approfondir et de répartir les connaissances relatives aux besoins actuels et à venir de la clientèle qui pourraient mener à des changements dans le portefeuille de produits associés à des tarifs pertinents pour le marché et à une qualité de service renforcée. Il est également crucial d'élaborer de nouveaux modèles d'activités souples qui répondent à tous les besoins en matière de commerce électronique, de logistique postale et de modèles d'activité consommateur à consommateur (C2C), B2C, entreprise à entreprise (B2B) et B2B2C.

Pour satisfaire ces demandes, l'UPU élabore un programme de travail complet qui vise à améliorer la portée, la pertinence, la fiabilité et la résilience du secteur postal mondial.

L'UPU aidera à développer l'interopérabilité avec les partenaires de la chaîne logistique, notamment les autorités douanières et les prestataires de services de transport, à moderniser les réseaux de transport, à améliorer l'infrastructure de distribution sur le dernier kilomètre et à renforcer les systèmes de la chaîne logistique mondiale. En investissant dans les centres postaux régionaux, en rationalisant les procédures douanières et en utilisant des documents dématérialisés de transport, les services postaux deviendront plus efficaces et plus rentables.

En outre, l'UPU aidera les opérateurs désignés à intégrer des plates-formes de commerce électronique et à développer de nouvelles stratégies commerciales leur permettant de développer des activités viables et de proposer des solutions sur mesure et axées sur la clientèle pour répondre aux demandes croissantes en matière de commerce électronique.

En lien avec le défi principal décrit ci-dessus, l'UPU aidera à mettre en œuvre des innovations visant à réaliser des économies comme la dématérialisation des systèmes et des documents de transport pour réduire les coûts opérationnels et améliorer l'efficacité.

Les opérateurs désignés peuvent diversifier leurs services en offrant de nouveaux produits et services par l'intermédiaire de canaux numériques, notamment des nouvelles solutions pour le commerce électronique transfrontalier et des services axés sur les citoyens. L'UPU accompagnera l'élaboration de nouveaux modèles d'activité soutenant ces offres de service et aidera à promouvoir la viabilité financière des opérateurs.

## 2 **Le secteur postal doit contribuer plus activement à stimuler la croissance socioéconomique nationale en tirant parti de son infrastructure pour offrir des services qui vont au-delà du traitement traditionnel du courrier, notamment des services soutenant le commerce électronique, des services financiers et d'autres services essentiels pour faciliter le développement.**

L'UPU aidera ses Pays-membres à étendre leurs services postaux pour inclure des plates-formes de commerce électronique, des services financiers numériques et un soutien logistique pour les PME. En fournissant une assistance technique, en optimisant l'infrastructure postale et en mettant l'accent sur les programmes de renforcement des capacités, les opérateurs désignés auront les moyens de contribuer au développement économique et social, en particulier dans les zones rurales et mal desservies.

L'UPU mettra également en avant et soutiendra l'extension des services administratifs en ligne, ce qui renforcera le rôle socioéconomique des opérateurs désignés.

## 3 **Le secteur postal doit contribuer aux objectifs de développement mondiaux.**

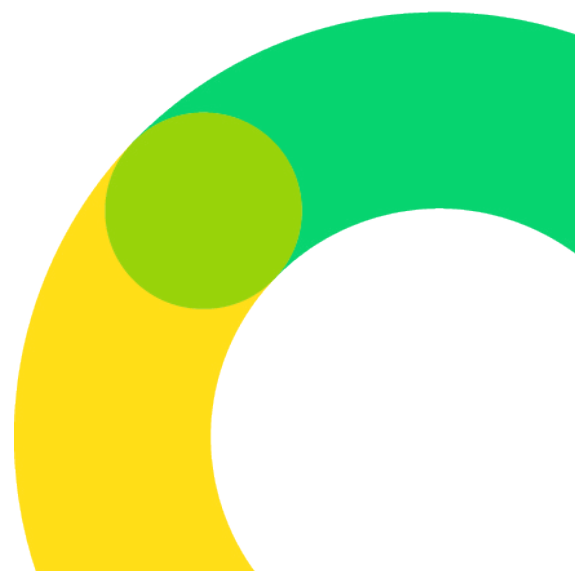
L'UPU se concentrera sur le fait de promouvoir des pratiques durables, notamment des solutions logistiques écologiques qui réduisent l'impact environnemental des services postaux. En accord avec les politiques nationales relatives au changement climatique, les opérateurs désignés seront encouragés à adopter des technologies respectueuses de l'environnement pour le transport et l'emballage.

L'UPU œuvrera également en faveur de l'égalité des genres en proposant des programmes de renforcement des capacités qui soutiennent l'avancement des femmes dans le secteur postal. De plus, l'UPU aidera les PME et les MPME en proposant des services de commerce électronique et des solutions logistiques abordables, permettant aux petites entreprises de se développer et de se positionner sur les marchés national et international.

## 4 **Les opérateurs désignés doivent réaliser une intégration parfaite de leurs services avec ceux de leurs partenaires de l'écosystème postal, comme des plates-formes de commerce électronique et des fintechs, pour répondre aux exigences de la clientèle moderne et proposer des services complets.**

Pour garantir un secteur postal sans entrave et axé sur la clientèle qui assure des conditions équitables à tous les acteurs, l'UPU élaborera des cadres d'interopérabilité, des contrats-types, des plates-formes de mise en correspondance et des normes qui permettront aux opérateurs désignés d'intégrer parfaitement leurs services à ceux de leurs partenaires qui ne font pas partie du secteur postal, notamment les plates-formes de commerce électronique, les fintech, les prestataires de services de la chaîne logistique et d'autres acteurs du secteur postal élargi.

L'UPU contribuera à la création de plates-formes numériques qui améliorent la coopération et la prestation de services, garantissant l'intégration, le suivi et la responsabilité sur toute la chaîne logistique. Par ailleurs, l'UPU fera la promotion des partenariats public-privé pour étendre les offres de services, pour combler les lacunes en matière d'expertise et de financement et pour renforcer les capacités du secteur postal à répondre aux attentes évolutives de la clientèle.



# CADRE STRATÉGIQUE DE L'UPU POUR LES RÉSULTATS POUR 2026–2029

## VISION ET MISSION DE L'UPU

La vision de l'UPU proposée est «Une société interconnectée, inclusive et durable soutenue par un réseau postal innovant et intégré».

Cette vision reflète les changements que l'UPU et tous ses partenaires souhaitent voir dans la société. Elle instille un sens du but et de l'identité qui favorise la cohésion et l'alignement chez les membres.

Elle communique également aux partenaires – tant internes qu'externes – l'engagement de l'organisation à créer un impact positif et à induire un véritable changement. En substance, la vision sert de leur d'espoir et rallie les individus et les partenaires autour d'une vision partagée d'un meilleur avenir.

Le raisonnement derrière la nouvelle vision proposée repose sur son articulation d'un avenir dans lequel le réseau postal dépasse son rôle traditionnel pour devenir le catalyseur de la connectivité et l'autonomisation mondiales.

En insistant sur l'interconnectivité, l'inclusion et la durabilité, la vision envisage une société où les frontières s'effacent, où les obstacles à la communication sont levés et où les opportunités sont accessibles à tous. La notion d'homogénéité sous-entend l'importance de l'efficacité dans les services postaux, facilitant ainsi l'échange harmonieux d'informations, de marchandises et de services à travers les régions.

De plus, l'accent mis sur l'innovation rend compte de l'urgence pour le secteur postal de s'adapter et d'évoluer face aux avancées technologiques et à l'évolution des attentes des clients. Enfin, cette vision englobe l'objectif ambitieux d'exploiter le pouvoir transformateur du réseau postal pour créer un monde plus équitable, connecté et viable pour les générations présentes et futures.

La mission de l'UPU, telle que précisée dans sa Constitution, est la suivante:

**Stimuler le développement durable de services postaux universels de qualité, efficaces et accessibles, pour faciliter la communication entre les habitants de la planète en:**

garantissant la libre circulation des envois postaux sur un territoire postal unique composé de réseaux interconnectés;

encourageant l'adoption de normes communes équitables et l'utilisation de la technologie;

assurant la coopération et l'interaction entre les parties intéressées;

favorisant une coopération technique efficace;

veillant à la satisfaction des besoins évolutifs des clients

La mission de toute organisation sert typiquement de principe directeur qui définit son but. Elle souligne les principaux objectifs et les activités essentielles que l'organisation réalise pour déployer sa vision plus large. Dans l'ensemble, la mission sert de boussole pour diriger l'organisation vers l'impact voulu et garantit la cohérence dans ses actions et initiatives.

À l'UPU, la mission a été adoptée par les Pays-membres en 2004. Alors que nous préparons la stratégie du cycle de Doubaï, la mission semble correctement saisir l'essence même de l'UPU, s'aligner avec tous les éléments de la stratégie proposée et continuer d'être pertinente pour les partenaires de l'organisation.

# VISION DE L'UPU

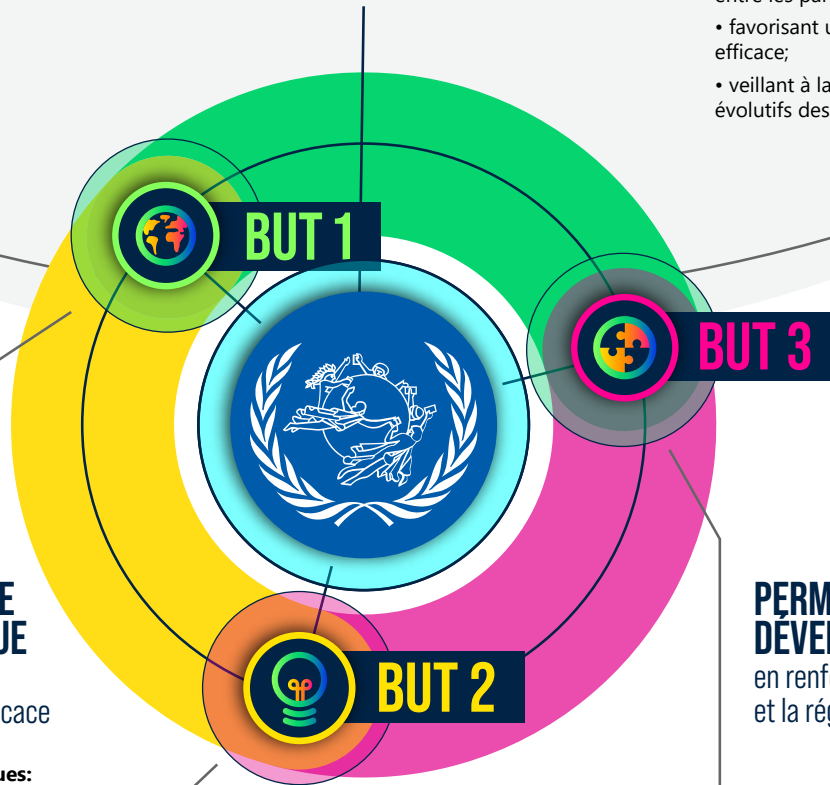
Une société interconnectée, inclusive et durable soutenue par un réseau postal innovant et intégré.



# MISSION DE L'UPU

Stimuler le développement durable de services postaux universels de qualité, efficaces et accessibles, pour faciliter la communication entre les habitants de la planète en:

- garantissant la libre circulation des envois postaux sur un territoire postal unique composé de réseaux interconnectés;
- encourageant l'adoption de normes communes équitables et l'utilisation de la technologie;
- assurant la coopération et l'interaction entre les parties intéressées;
- favorisant une coopération technique efficace;
- veillant à la satisfaction des besoins évolutifs des clients.



## EXPLOITER LE TERRITOIRE POSTAL UNIQUE

dans un cadre réglementaire efficace

### Résultats stratégiques:

- Cadres multilatéraux adaptés au marché et améliorés garantissant la fourniture de services postaux de qualité, accessibles, abordables et viables
- Chaînes logistiques postales transfrontalières renforcées
- Plates-formes améliorées de dialogue, de partage de connaissances et de sensibilisation

## RENFORCER L'ÉCOSYSTÈME POSTAL MONDIAL

par l'innovation pour faciliter la communication et le commerce

### Résultats stratégiques:

- Produits et services postaux et solutions postales pour la chaîne logistique améliorés, centrés sur la clientèle, innovants, fiables
- Capacité améliorée à diversifier les services, y compris en réponse aux évolutions du marché du commerce électronique
- Capacité améliorée du réseau postal à contribuer aux objectifs socioéconomiques et aux objectifs de développement durable des Nations Unies
- Collaboration renforcée avec les partenaires pour une croissance écosystémique

## PERMETTRE LE DÉVELOPPEMENT POSTAL

en renforçant la coopération et la régionalisation

### Résultats stratégiques:

- Infrastructure postale améliorée grâce à la coopération et à l'assistance technique
- Capacité postale renforcée des Pays-membres par le biais de la régionalisation

Propositions thématiques de travail pour constituer le **PLAN D'ACTIVITÉS DE DOUBAÏ 2026-2029**

# BUTS, RÉSULTATS ET INDICATEURS STRATÉGIQUES

Le cadre stratégique constitue un outil conçu pour orienter l'UPU afin qu'elle accomplisse ses objectifs de manière efficace et transparente. Ce cadre est structuré pour se conformer aux pratiques exemplaires en matière de gestion basée sur les résultats, qui donnent la priorité aux résultats et aux incidences par rapport aux activités et aux produits.

Le cadre stratégique de l'UPU présente clairement une chaîne de résultats débutant avec les activités menées pour soutenir les travaux de l'Union et se terminant par la réalisation de la vision et de la mission de l'Union. Un ensemble de trois buts ambitieux définit la manière dont la mission et la vision globales peuvent être réalisées par tous les partenaires travaillant ensemble. Les buts fixent une direction claire pour les actions et initiatives de l'UPU. Chaque but est soutenu par un ensemble de résultats stratégiques qui délimite les domaines d'activité et définit les changements que l'UPU souhaite réaliser en conséquence directe de ses travaux. Ces résultats stratégiques peuvent être obtenus par le biais d'un ensemble d'activités clairement définies dans les propositions thématiques de travail.

Pour garantir une orientation des résultats à un niveau stratégique, le cadre propose aussi des indicateurs stratégiques pour mesurer la progression lors du cycle. Ils servent de principaux indicateurs de performance de haut niveau pour l'évolution du secteur postal dans son ensemble. Les indicateurs stratégiques ne définissent pas d'objectifs, dans la mesure où ils ne peuvent être suffisamment nuancés dans le cadre d'un paysage fragmenté avec des partenaires postaux ayant différents niveaux de développement postal. Ils évaluent plutôt la progression au fil du temps, de manière à vérifier «la santé et la croissance» générales du secteur.

Cette approche apporte plus de flexibilité et d'adaptabilité, car elle se concentre sur le suivi des résultats et incidences des interventions plutôt que sur le respect rigide de références prédéterminées. En donnant la priorité aux résultats stratégiques, le cadre met l'accent sur les motivations des actions de l'organisation en veillant à ce que chaque effort contribue efficacement à ses buts plus vastes.

En outre, cette première inclusion d'indicateurs stratégiques représente un basculement vers une prise de décisions davantage basée sur les données et la responsabilité. Ces indicateurs stratégiques sont tirés d'un sous-ensemble de principaux indicateurs de performance définis dans la Vision postale pour 2030. Les principaux indicateurs de performance utilisés dans la Vision postale pour 2030 sont plus étendus. Toutefois, le cadre stratégique actuel adopte une approche plus ciblée: ces indicateurs sont sélectionnés avec soin pour mettre en évidence le résultat visé (et, potentiellement, les incidences) des interventions de l'UPU et pour fournir un aperçu de l'efficacité des données exploitables.

Les progrès réalisés pour accomplir les principaux indicateurs de performance de la Vision postale pour 2030 continueront à être recueillis et présentés tout au long de ce cycle stratégique. Par conséquent, la Vision postale pour 2030 fera partie d'un outil de sensibilisation plus large que l'UPU et ses Pays-membres peuvent utiliser pour rendre compte des progrès accomplis par le secteur postal au niveau international.



## BUT 1

### EXPLOITER LE TERRITOIRE POSTAL UNIQUE DANS UN CADRE RÉGLEMENTAIRE EFFICACE

Le but 1 incarne l'essence même de l'utilisation du territoire postal unique pour en faire bénéficier tous les partenaires. Fondamentalement, ce but représente l'engagement de l'UPU à favoriser un réseau postal mondial cohérent et interconnecté qui est régi par des règles et normes acceptées de manière universelle et reconnu par la valeur qu'il apporte à la société.

En favorisant le développement et la croissance de chaînes logistiques postales transfrontalières efficaces, l'UPU a pour objectif de faciliter la fluidité des communications, les échanges de services postaux et la coopération entre les Pays-membres en assurant un accès équitable aux services postaux pour tous les gouvernements, les citoyens, les entreprises et les communautés à travers le monde. Ce but donne aussi à l'UPU le rôle de plate-forme pour le dialogue international et régional, les débats et le partage des informations pour garantir la bonne diffusion de nouvelles pratiques exemplaires au profit de tous les partenaires faisant partie de l'écosystème postal.

La réussite de ce but permettra à l'UPU de rationaliser les flux transfrontaliers des envois postaux et de réduire les défis opérationnels en améliorant à terme la croissance, la résilience et la pertinence du secteur postal à l'ère du numérique.

Au sens large, le but 1 décrit le rôle normatif de l'UPU visant à créer et maintenir le cadre réglementaire mondial et les normes connexes régissant l'échange d'envois postaux à l'international.

Le but 1 sera atteint en réalisant trois résultats stratégiques distincts, mais interdépendants.

## Résultat stratégique 1.1: Cadre réglementaire multilatéral adapté au marché et amélioré pour garantir des services postaux universels

Il existe une demande claire et croissante pour un cadre postal réglementaire cohérent, accessible, abordable, durable, couvrant les coûts et garantissant des services postaux universels. Ces demandes continuent de faire écho aux dispositions de l'article 3 de la Convention, qui exige des Pays-membres qu'ils veillent à ce que tous les utilisateurs/clients aient accès à des services postaux de base de qualité à des prix abordables et que la prestation de ces services soit assurée de manière viable, garantissant ainsi leur pérennité.

Consultés, les partenaires ont souligné la nécessité de disposer de cadres réglementaires agiles, flexibles et harmonisés assurant la fluidité des flux postaux internationaux, garantissant l'accès aux services postaux pour tous et intégrant des actions positives pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement.

Pour le secteur postal international, il est de plus en plus nécessaire de moderniser et numériser ses opérations, tout en assurant la fourniture du service universel pour que personne ne soit laissé pour compte. Cela nécessitera une coopération renforcée soutenue par des dispositions politiques claires, des instruments conventionnels flexibles et des normes harmonisées applicables à tous les partenaires concernés pour garantir des échanges postaux fluides, sûrs et efficaces.

En outre, une cohérence politique est exigée de toute urgence pour traiter les problématiques associées à l'évolution rapide du commerce électronique, à la réorientation des services postaux vers les services logistiques de bout en bout et au nombre croissant d'acteurs présents à la fois dans la chaîne logistique postale et dans le secteur logistique élargi. Les partenaires demandent des cadres réglementaires intégrant plus de définitions et de règles adaptées au marché pour assurer une réglementation efficace, promouvoir l'égalité des chances pour tous les partenaires, éviter les distorsions du marché et assurer la pérennité du réseau postal. Dans tout cadre réglementaire mis à jour, il convient d'assurer l'équilibre entre modernisation, pérennité et inclusivité pour répondre aux attentes croissantes des consommateurs comme des entreprises.

Les partenaires ont aussi mis en avant l'urgence d'accélérer la prise de décisions au sein de l'UPU pour assurer la réactivité de ses politiques et cadres réglementaires par rapport aux besoins du marché.

Pour répondre à ces demandes, l'UPU fournira aux Pays-membres des normes, des dispositions de traité et des cadres complets qui garantissent un cadre réglementaire solide et flexible pour répondre aux réalités du marché et aux attentes en pleine évolution de la clientèle.

## Résultat stratégique 1.2: Chaînes logistiques postales transfrontalières renforcées

Il existe une demande croissante en matière de règles normatives visant à renforcer la solidité et la résilience des chaînes logistiques postales transfrontalières.

Les partenaires ont souligné la nécessité de disposer de systèmes de transport et logistiques renforcés pouvant suivre la croissance rapide du secteur du commerce électronique et les demandes en pleine évolution du commerce international. Les opérateurs désignés recherchent des solutions de bout en bout pour améliorer l'efficacité du dédouanement, les délais de transit et la distribution au dernier kilomètre, ce qui peut avoir une incidence considérable sur la rentabilité et la fiabilité des services postaux internationaux.

De plus, une collaboration renforcée entre les opérateurs désignés, les organismes douaniers, les organisations internationales concernées – telles que l'Organisation mondiale des douanes (OMD), l'Organisation mondiale du commerce et l'Association du transport aérien international – et les acteurs du secteur postal élargi est demandée pour assurer la fluidité de la circulation des marchandises à travers les frontières. Cette collaboration devrait avoir pour objectif l'harmonisation des procédures douanières, des réglementations relatives au transport et l'adoption d'innovations technologiques visant à promouvoir l'accès au transport multimodal, à améliorer l'efficacité opérationnelle et à assurer la satisfaction du client final.

Un système postal transfrontalier bien coordonné est essentiel pour soutenir le flux international des envois postaux, y compris les marchandises issues du commerce électronique, en particulier dans les régions marquées par de fortes disparités économiques.

L'UPU renforcera le cadre politique et réglementaire, notamment avec la création de contrats types, pour faciliter la fluidité des chaînes logistiques postales transfrontalières en se concentrant sur les axes principaux, tels que l'intégration du transport, la coordination des douanes et la facilitation du commerce électronique. Les initiatives viseront à faciliter les réseaux de transport multimodal et à mettre en place des centres postaux régionaux pour optimiser la circulation des marchandises à travers les frontières. En apportant une assistance technique et un renforcement des capacités sur l'élaboration des réglementations et des normes, l'UPU aidera les opérateurs désignés à optimiser leur logistique, à réduire les délais de transit et à améliorer les solutions de distribution au dernier kilomètre.

En outre, l'UPU travaillera étroitement avec les autorités douanières et les opérateurs désignés pour moderniser les procédures douanières et mettre en œuvre les systèmes relatifs à l'échange de données électroniques préalables à travers les canaux de transport multimodal. Cela permettra d'assurer un traitement plus rapide, plus agile et plus précis des envois, de réduire les retards et d'améliorer la qualité, la fiabilité et la sûreté des services postaux. Grâce à des partenariats avec des acteurs du secteur postal élargi et d'autres parties prenantes, l'UPU favorisera l'innovation en matière de réglementations relatives à

la gestion de la chaîne logistique, ce qui permettra aux opérateurs désignés de mieux répondre à l'évolution des demandes du commerce électronique transfrontalier.

### **Résultat stratégique 1.3:** Plates-formes améliorées de dialogue, de partage de connaissances et de sensibilisation

Les partenaires reconnaissent l'importance de plates-formes internationales et régionales plus fortes pour dialoguer et échanger des connaissances au sein du secteur postal et au-delà de ce dernier.

Au fil de l'évolution de l'écosystème postal mondial, il existe une demande globale pour des plates-formes plus efficaces en mesure de partager des connaissances, de simplifier le dialogue et de générer des solutions pouvant favoriser la collaboration entre les opérateurs désignés, les gouvernements, les régulateurs et les acteurs du secteur postal élargi. La croissance rapide du commerce électronique, des services numériques et des transactions transfrontalières a souligné l'importance du partage des connaissances pour veiller à ce que tous les partenaires puissent suivre les nouvelles évolutions en matière de réglementations, de normes et d'opérations.

En outre, les partenaires ont exprimé des besoins en matière de plates-formes qui pourraient faciliter la diffusion internationale et régionale des pratiques exemplaires, des innovations réglementaires et des avancées technologiques. Il existe une demande spécifique pour des forums régionaux, et potentiellement sous-régionaux, permettant aux partenaires d'échanger des idées sur la manière de s'adapter aux changements des services postaux qu'il s'agisse de gérer le service universel ou encore d'intégrer des solutions logistiques avancées. Un dialogue et un partage des connaissances efficaces sont considérés comme un facteur essentiel pour que tous les acteurs postaux puissent fonctionner en tant que territoire postal unique.

Les besoins en matière de partage de connaissances doivent être associés à une sensibilisation fondée sur les preuves à l'intention des gouvernements des Pays-membres et des autres partenaires de développement pour démontrer la valeur ajoutée du secteur postal sur la croissance socioéconomique. Tirant parti de sa position en tant qu'autorité de confiance et forte de son rôle d'agence spécialisée des Nations Unies, l'UPU était invitée à échanger avec des décideurs politiques pour défendre l'intégration du secteur postal aux priorités nationales pour le commerce, la croissance économique et le développement social.

Pour répondre à ces demandes, l'UPU tirera parti de sa position en tant qu'institution multilatérale internationale pour favoriser et renforcer les plates-formes dédiées au dialogue et au partage de connaissances et pour sensibiliser de manière active sur le rôle et la valeur ajoutée du secteur postal afin de favoriser une croissance socioéconomique soutenue.

Cela comprendra l'organisation et la mise en place d'un dialogue, de conférences et de plates-formes aux niveaux international et régional pour aider les partenaires à

discuter des défis actuels et des solutions potentielles en matière d'innovations, de cadres réglementaires et d'opérations. L'UPU peut également soutenir le développement d'outils de partage des connaissances en ligne pour permettre la communication et l'échange d'informations en temps réel afin que les partenaires de l'écosystème postal puissent rester informés en toute simplicité des pratiques exemplaires et des tendances du secteur.

L'UPU renforcera encore davantage son rôle de plate-forme centrale pour le partage des connaissances en promouvant des initiatives et des partenariats collaboratifs. Cela comprend un accès simplifié aux études de cas, aux directives techniques et aux informations basées sur les données pouvant aider les décideurs politiques, les régulateurs et les opérateurs désignés à prendre des décisions éclairées.

En créant un écosystème robuste pour le dialogue, l'UPU s'assure que les gouvernements, les régulateurs, les opérateurs désignés et les acteurs du secteur postal élargi peuvent travailler ensemble efficacement, tout en stimulant l'innovation et en améliorant la résilience globale du réseau postal.

Pour veiller à ce que la véritable valeur du secteur postal soit reconnue, l'UPU échangera avec les décideurs politiques, les partenaires de développement et les dirigeants majeurs pour défendre le rôle que doit jouer le secteur postal dans la réalisation d'une série d'objectifs de politique socioéconomique, y compris la croissance du commerce électronique, le développement des MPME, le déploiement de services aux citoyens en ligne et le renforcement de l'inclusion financière et commerciale.

Les progrès pour la réalisation du but 1 seront évalués par le biais de trois indicateurs stratégiques (IS) quantitatifs concrets:

- IS 1** Proportion de Pays-membres dotés d'un cadre réglementaire postal complet respectant les normes et les principes directeurs de l'UPU: cet indicateur établit dans quelle mesure les Pays-membres ont mis en place des cadres réglementaires postaux respectant les normes et directives établies par l'UPU. Il reflète le niveau de conformité réglementaire au sein du réseau postal mondial en indiquant le degré auquel les Pays-membres ont adopté les pratiques exemplaires en matière de régulation postale. Un taux plus élevé indique une hausse du nombre de Pays-membres conformes aux normes internationales, ce qui facilite les opérations postales transfrontalières, améliore l'interopérabilité et favorise l'équité et la transparence sur le marché postal international.
- IS 2** Proportion de Pays-membres dotés d'une politique nationale pour le secteur postal: cet indicateur mesure la proportion de Pays-membres ayant élaboré et mis en œuvre des politiques nationales spécifiquement adaptées au secteur postal. Il permet d'évaluer à l'échelle individuelle d'un pays le degré de planification stratégique et l'implication du gouvernement envers le secteur postal. Un taux plus élevé indique des bases plus solides et un potentiel fort pour le développement du secteur postal.

**IS 3** Taux de croissance annuelle du nombre de points d'accès postaux visant à garantir l'accès à tous: cet indicateur vise à suivre le taux de croissance annuelle du nombre de points d'accès postaux (bureaux de poste fixes et mobiles, points de service, points de vente des partenaires et canaux alternatifs de distribution tels que les points de retrait et de dépôt) dans le but de simplifier l'accès aux services postaux. Il indique les efforts mis en œuvre pour étendre la présence physique des infrastructures postales afin d'atteindre les communautés mal desservies, les zones reculées et les populations marginalisées. Bien qu'un basculement vers les services postaux numériques s'opère par le biais des canaux mobiles et autres, l'infrastructure postale fixe et mobile joue toujours un rôle essentiel pour rester en contact avec les citoyens, les entreprises et les communautés. À cet égard, les progrès réalisés pour cet indicateur seront soigneusement calibrés par rapport à la tendance générale de la numérisation et de la virtualisation des services postaux. Une tendance positive de ce taux indique des progrès en matière d'amélioration de l'accessibilité et de l'inclusivité au sein du secteur postal, tout en contribuant au développement socioéconomique et à une meilleure connectivité. L'augmentation du nombre de points d'accès postaux peut aboutir à une amélioration de la couverture des services, à une réduction des délais de distribution et à de meilleures expériences pour la clientèle afin de favoriser à terme une plus grande participation à l'écosystème postal mondial.

services et en créant des approches axées sur la clientèle pour répondre aux demandes en constante évolution.

Ce but traduit aussi le rôle que joue l'écosystème postal pour faciliter la réalisation des objectifs de développement nationaux et mondiaux.

La réalisation de ce but permettra à l'UPU de présenter le secteur postal comme un acteur dynamique incontournable de l'économie numérique en mesure de fournir des services à valeur ajoutée, de favoriser le développement socioéconomique et d'enrichir les vies de tous à travers le monde.

L'essence du but 2 concerne les travaux de programme menés par l'UPU pour réaliser sa mission et sa vision. Il est lié au rôle joué par l'UPU pour favoriser et stimuler les nombreuses activités visant à soutenir et renforcer les capacités de base de tous les partenaires du secteur postal.

Le but 2 sera atteint en réalisant quatre résultats stratégiques distincts, mais interdépendants.

**Résultat stratégique 2.1:** Produits et services postaux et solutions postales pour la chaîne logistique améliorés, centrés sur la clientèle et innovants

Ce résultat stratégique souligne l'importance de rester au fait des tendances mondiales et de la dynamique du marché pour stimuler l'innovation et répondre aux besoins de la clientèle de manière proactive. Lors des consultations, les partenaires ont mis en avant une forte demande en matière de produits et services postaux entièrement orientés sur la clientèle qui reposeraient sur de bonnes bases (éléments de service, prix, vitesse de distribution et fiabilité) tout en étant innovants et en répondant aux futurs besoins de la société.

Alors que les besoins de la clientèle évoluent, on attend de plus en plus des opérateurs désignés qu'ils diversifient leur portefeuille de services et adoptent la transformation numérique. Cette transformation implique de proposer des solutions fluides pour le commerce électronique, des services logistiques de bout en bout efficaces et des produits postaux répondant aux besoins de la clientèle en milieu à la fois rural et urbain.

Pour concrétiser cette nouvelle réalité, les opérateurs désignés doivent adopter des stratégies flexibles et adaptées au marché qui veillent à répondre aux besoins et aux attentes de clients de plus en plus technologiques, tout en maintenant l'excellence du service.

Les opérateurs désignés sont aussi censés faire preuve d'innovations sur l'ensemble de la chaîne logistique – de la création du produit à la distribution au dernier kilomètre – pour rester pertinents au sein d'un marché mondial qui évolue constamment. Un suivi amélioré, des paiements électroniques, des systèmes de service à la clientèle basés sur l'IA et une logistique plus écologique sont de plus en plus demandés. Il existe également un appel grandissant à utiliser des solutions de transport durables et des processus énergétiques efficaces pour améliorer l'expérience des utilisateurs tout en réduisant l'empreinte environnementale du secteur postal.



## BUT 2

# RENFORCER L'ÉCOSYS- TÈME POSTAL MONDIAL PAR L'INNOVATION POUR FACILITER LA COMMUNI- CATION ET LE COMMERCE

Le but 2 symbolise parfaitement la volonté de l'UPU d'améliorer le paysage postal mondial en favorisant l'innovation et en proposant des services centrés sur les citoyens, les entreprises et la clientèle qui répondent à leurs besoins commerciaux et en matière de communication, y compris le commerce électronique.

Il souligne la nécessité d'attirer des partenaires plus variés dans un écosystème postal véritablement international en exploitant des avancées technologiques qui mettent en avant et soutiennent la diversification des

De plus, certains partenaires ont demandé de l'aide pour mettre en œuvre des services postaux adaptés à leurs besoins régionaux uniques, notamment sur les aspects culturels, économiques et géographiques.

Pour répondre à ces demandes, l'UPU stimulera les innovations orientées sur la clientèle en proposant des outils et des cadres axés sur le renforcement du développement des produits et l'amélioration de l'efficacité de la chaîne logistique. L'UPU soutiendra aussi les Pays-membres en diffusant des informations sur les tendances réglementaires internationales, l'économie numérique, l'inclusion financière et les analyses commerciales. Grâce à ces informations, les acteurs du secteur postal peuvent rationaliser leur chaîne logistique et concevoir des services orientés sur les clients et les citoyens tout en optimisant leurs opérations pour bénéficier d'une meilleure rentabilité et d'un service plus fiable.

En outre, l'UPU concentrera son action pour permettre aux opérateurs désignés d'adopter des solutions technologiques avancées telles que les plates-formes numériques pour le suivi en temps réel et l'interaction avec la clientèle et de tirer parti de l'IA pour gagner en efficacité sur le plan logistique, entre autres.

Par le biais de ces efforts collaboratifs entre les opérateurs désignés, les acteurs du secteur postal élargi et les partenaires de l'écosystème postal, l'UPU favorisera l'innovation en matière de diversification des services, d'efficacité opérationnelles avancées et d'orientation vers la clientèle.

## ● **Résultat stratégique 2.2:** Capacité améliorée à diversifier les services, y compris en réponse aux évolutions du marché du commerce électronique

Les opérateurs désignés sont de plus en plus incités à diversifier leur offre de services pour rester au fait des évolutions des conditions du marché et des besoins de la clientèle.

Les partenaires soulignent la nécessité de tirer parti de l'infrastructure physique et numérique à la fois existante et émergente afin de proposer une plus vaste gamme de services. Cela implique d'aller au-delà des services classiques de courrier pour intégrer le commerce électronique, la logistique, des services financiers inclusifs et numériques et des solutions numériques.

Les opérateurs désignés doivent adopter des approches plus agiles et réactives par rapport au développement des produits en leur permettant d'exploiter rapidement les nouvelles possibilités commerciales dès leur apparition sur un marché de plus en plus axé sur la demande et interconnecté. Pour parvenir à ce résultat, les partenaires visent aussi une certaine flexibilité en matière de diversification des services qui s'aligne avec les conditions du marché uniques à leur économie. Ils nécessitent également des cadres et des outils pour élaborer des offres personnalisées de services répondant à la dynamique de marché, aux préférences du consommateur et aux environnements réglementaires au niveau local. Cette diversification des services est considérée comme un facteur clé pour stimuler la croissance des recettes et renforcer la pertinence du secteur postal dans l'économie numérique.

De plus, il est nécessaire d'exploiter le commerce électronique comme un outil de développement économique. À cet égard, il est important de prendre en considération la diversité des besoins entre la clientèle en milieu urbain et rural; les solutions uniques ne sont pas adaptées. Il est essentiel de faire la distinction entre ces groupes de clients et de répondre à leurs besoins uniques, tout en stimulant le commerce grâce à des services numériques et de logistique du commerce électronique améliorés.

Les partenaires ont également exprimé la nécessité de favoriser des partenariats plus vastes avec des acteurs non traditionnels pour faciliter l'élaboration de nouveaux produits et services, obtenir des renseignements concrets sur les tendances internationales de marché, mieux comprendre les préférences de la clientèle et mettre en place des progrès technologiques. Grâce à ces partenariats axés sur la valeur ajoutée, les opérateurs désignés seront en mesure d'élaborer de nouveaux services dans des domaines tels que l'intégration du commerce électronique, l'optimisation de la logistique et l'inclusion financière, entre autres, tout en conservant leur efficacité opérationnelle fondamentale.

Pour répondre à ces besoins, l'UPU travaillera avec tous les partenaires de l'écosystème postal pour élaborer et mettre en œuvre des services postaux adaptés au marché, axés sur la clientèle, innovants et bien différenciés qui amélioreront leur pérennité, leur interopérabilité et leur efficacité opérationnelle.

Plus spécifiquement, l'UPU aidera les opérateurs désignés à créer une chaîne de valeur entièrement intégrée de bout en bout qui soutiendra la croissance du commerce électronique par le biais d'une coopération efficace parmi les opérateurs désignés, et entre les opérateurs désignés, les partenaires de la chaîne logistique et les acteurs du secteur postal élargi pour assurer la pleine réalisation des possibilités créées par le commerce électronique. Toutes ces initiatives seront axées sur l'inclusivité du réseau postal, tout en facilitant l'échange international des envois postaux contenant des marchandises et des documents, processus soutenu par des activités de renforcement des capacités convenablement adaptées.

Les programmes seront entrepris pour:

**renforcer la position des opérateurs désignés pour mieux appuyer et faciliter le développement du commerce électronique en utilisant des services postaux et solutions physiques et numériques;**

**rédiger des guides opérationnels pour les nouveaux modèles postaux commerciaux et de distribution, tels que le B2B2C et les services de groupage «Consignment» et d'accès direct;**

**favoriser l'intégration des systèmes technologiques;**

**développer la capacité à soutenir et faciliter la croissance du commerce électronique en tirant parti des solutions et services postaux**

physiques et numériques, y compris en renforçant les capacités de distribution au dernier kilomètre, en améliorant l'intégration des informations et le service à la clientèle lors de la fourniture des services postaux.

De plus, l'UPU facilitera l'innovation dans les services classiques, tels que la philatélie, les coupons-réponse internationaux et les services postaux de paiement, en fournissant aux opérateurs désignés des cadres de travail et un soutien pour moderniser et étendre ces offres. L'UPU favorisera également les partenariats entre les opérateurs désignés et les acteurs du secteur postal élargi en leur permettant de bénéficier de l'expertise et de la technologie nécessaires à la diversification de leurs portefeuilles.

En exploitant les plates-formes internationales et les réseaux collaboratifs de l'UPU, les opérateurs désignés peuvent innover pour répondre aux demandes du marché, tout en assurant leur pérennité et leur croissance à long terme.

### **Résultat stratégique 2.3:** Capacité améliorée du réseau postal à contribuer au développement socioéconomique et aux objectifs de développement durable des Nations Unies

Les parties prenantes insistent de plus en plus sur l'importance du rôle du secteur postal dans le soutien des objectifs de développement mondiaux, régionaux et nationaux, et en particulier aux objectifs de développement durable des Nations Unies.

Alors que les préoccupations environnementales augmentent, on attend de plus en plus des opérateurs désignés qu'ils intègrent des pratiques durables et une logistique respectueuse de l'environnement (logistique verte) dans leurs opérations et leur offre de services. Dans la ligne des objectifs climatiques nationaux déterminés, on attend des réseaux postaux qu'ils réduisent leur empreinte carbone, adoptent des processus à rendement énergétique élevé et contribuent à la lutte contre le changement climatique.

Les parties prenantes ont mis en évidence comment une transition verte va de pair avec des stratégies de croissance des activités. Une transition verte est une occasion de diversifier les services pour répondre aux besoins de l'économie circulaire et accéder aux financements climatiques susceptibles de combler les écarts nécessaires d'investissement pour moderniser et actualiser l'infrastructure postale.

Il y a en outre une forte demande pour que le secteur postal mette ses opérations en adéquation avec les buts généraux de la société que sont la promotion d'une croissance économique inclusive, la réduction des inégalités et le soutien des collectivités. À cet égard, la nécessité de promouvoir et de garantir l'égalité des sexes au sein du secteur postal a également été mise en avant. Les parties prenantes veulent voir une représentation plus équilibrée des sexes à tous les niveaux du secteur postal.

En plus de la durabilité, les parties prenantes attendent aussi du secteur postal qu'il soit résilient face aux

catastrophes naturelles et causées par l'être humain et autres perturbations. Il faut des solutions robustes, adaptables et durables qui garantissent que les réseaux postaux peuvent continuer de fonctionner efficacement en période de crise tout en fournissant des services aux premiers secours qui aident les collectivités à récupérer.

L'UPU guidera les efforts visant à intégrer la durabilité et la résilience dans les services postaux grâce à des initiatives telles que le dispositif de l'UPU pour le climat, qui donne aux opérateurs désignés accès au financement climatique, à des outils de renforcement des capacités et à des technologies sur mesure. Ces initiatives aideront les opérateurs désignés à adopter des solutions de logistique verte, à réduire leur empreinte sur l'environnement conformément à leurs objectifs climatiques nationaux et à améliorer leur rendement énergétique.

L'UPU encouragera également l'échange des crédits d'émission de carbone et les opportunités de financement de l'action climatique, ce qui permettra aux opérateurs désignés d'intégrer la durabilité dans leurs stratégies à long terme et de contribuer à la réalisation des objectifs mondiaux de développement.

Les initiatives centrées sur l'égalité des sexes sur l'ensemble du réseau assureront que les principaux décideurs sont conscients des difficultés auxquelles sont confrontées les femmes dans la main-d'œuvre postale. En plus des initiatives de défense et de sensibilisation, divers ensembles d'action positive garantiront que les acteurs du secteur à tous les niveaux restent conscients des écarts persistants qui existent entre les sexes et adoptent des mesures correctives sérieuses et concrètes. L'UPU œuvrera dans le cadre des principes de l'ONU pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes afin d'aider les Pays-membres à formuler et mettre en œuvre pareilles initiatives.

En outre, les activités programmatiques de l'UPU seront alignées sur les objectifs mondiaux de développement, notamment les objectifs de développement durable des Nations Unies. Cette mise en concordance garantira que les opérateurs désignés contribuent non seulement à la réalisation de leurs propres objectifs de durabilité et de résilience, mais aussi aux plus vastes efforts nationaux et mondiaux, tels que la promotion de la croissance économique inclusive, la réduction de la pauvreté et la création de collectivités résilientes.

En encourageant la collaboration avec les partenaires pertinents, notamment les autres organisations internationales et le secteur privé, l'UPU assurera que le secteur postal joue un rôle pivot dans la réalisation de ces objectifs communs tout en maintenant la continuité opérationnelle dans les temps difficiles.

### **Résultat stratégique 2.4:** Collaboration renforcée avec les parties prenantes pour une croissance écosystémique

Ce résultat met en relief l'importance de favoriser les partenariats et l'implication des différentes parties prenantes pour renforcer la croissance et l'innovation collectives.

Les parties intéressées insistent sur l'importance de donner à l'«écosystème postal» une définition large. Outre les parties prenantes traditionnelles, comme les gouvernements, les régulateurs, les organisations intergouvernementales pertinentes (p. ex. OMD et Organisation de l'aviation civile internationale), les opérateurs désignés et leurs partenaires de la chaîne logistique, elle devrait englober aussi les acteurs de secteur postal élargi et même les acteurs non postaux, tels que le monde académique et les centres d'innovation. L'écosystème au sens large crée un réseau plus riche de collaboration qui stimule l'innovation et soutient la croissance des services postaux dans le monde.

Cette demande de plus de collaboration entre parties intéressées dans l'écosystème postal s'intensifie. Comme le secteur postal continue d'évoluer, les parties intéressées réclament de plus en plus souvent des partenariats et des collaborations plus solides entre les acteurs clés de l'écosystème. Cet appel grandissant en faveur de partenariats hypercollaboratifs est poussé par le besoin d'assurer l'interopérabilité, l'intégration des services et la prestation de plus de solutions innovantes aux clients.

De plus, les parties prenantes insistent sur l'importance des partenariats public–privé pour étendre la portée des services postaux, améliorer l'offre de services et stimuler les investissements et l'innovation, en particulier dans les domaines tels que la modernisation des opérations de base, le commerce électronique, les services financiers numériques et le développement de l'infrastructure. Le besoin de mécanismes de collaboration plus inclusifs intégrant avancées technologiques, plates-formes numériques, expertise commune et financement est vital pour la croissance future du réseau postal mondial.

Afin de répondre à ce besoin, l'UPU encouragera une collaboration accrue entre les parties intéressées par le biais de partenariats plus forts dans tout l'écosystème postal.

Cela comprend la promotion de la collaboration entre opérateurs désignés, régulateurs, acteurs du secteur postal élargi et acteurs non postaux, garantissant que les services postaux restent agiles et interconnectés. L'UPU fournira des plates-formes aux partenaires pour y collaborer sur des initiatives telles que l'expansion du commerce électronique, le développement de l'infrastructure numérique et l'intégration des chaînes logistiques, ouvrant ainsi la voie vers un écosystème postal plus soudé et efficace. L'UPU stimulera aussi les partenariats public–privé qui aident les opérateurs désignés à accéder à des technologies et des innovations de pointe et à étendre ainsi la portée des services postaux.

En facilitant les rencontres axées sur la mise en commun des connaissances, les ateliers et les programmes de renforcement des capacités, l'UPU permettra aux parties prenantes de s'engager dans des efforts collaboratifs promouvant la croissance de l'écosystème. Ces initiatives seront renforcées par l'aptitude de l'UPU, en tant qu'institution mondiale, à plaider la cause du secteur postal dans sa globalité et à identifier les investisseurs, qui sont souvent cantonnés dans un pays, une région ou un secteur d'activité, et à les appairer avec les besoins des Pays-membres. Ces initiatives renforceront la capacité du secteur postal à répondre

aux besoins du marché tout en stimulant l'innovation et en améliorant la viabilité du réseau postal mondial.

Les progrès vers la réalisation du but 2 seront évalués à l'aide des indicateurs stratégiques quantitatifs concrets ci-après:

- IS 4** Taux de croissance nominale annuelle des recettes d'exploitation (en droits de tirage spéciaux – DTS): cet indicateur mesure l'évolution annuelle en pourcentage des recettes d'exploitation des opérateurs désignés libellées en DTS. Il s'agit d'un indicateur financier essentiel souvent utilisé comme indicateur indirect de la croissance générale des services, de l'orientation vers la clientèle et de la diversification des recettes des organisations postales à travers le monde.
- IS 5** Taux de croissance annuelle des volumes de paquets et colis: cet indicateur suit l'évolution annuelle en pourcentage des volumes de paquets et de colis traités au sein du réseau postal mondial. Il reflète le taux de croissance du commerce électronique, des échanges transfrontaliers et d'autres activités liées aux colis qui stimulent la demande en matière de services postaux. Un taux plus élevé indique une tendance à la hausse des volumes de colis, ce qui suggère une confiance accrue de la clientèle envers la distribution postale pour les marchandises. De plus, il souligne l'importance de la capacité des opérateurs désignés à s'adapter à l'évolution de la dynamique du marché, à créer de nouvelles offres de service et à optimiser l'efficacité opérationnelle pour répondre efficacement à la hausse de la demande.
- IS 6** Proportion d'envois postaux internationaux distribués de bout en bout conformément aux normes de qualité de service applicables de l'UPU: cet indicateur mesure la proportion d'envois postaux internationaux distribués avec succès du point d'origine au point de destination dans le respect des normes de qualité de service définies par l'UPU. Il évalue la performance du réseau postal mondial à garantir une distribution dans les délais fiable et régulière du courrier et des envois internationaux. L'obtention d'un taux plus élevé signifie une hausse de la satisfaction, de la confiance et de la fidélité des clients à l'égard du réseau postal international.
- IS 7** Proportion de Pays-membres intégrant le secteur postal dans les plans de développement national: cet indicateur mesure la proportion de Pays-membres qui ont officiellement intégré le secteur postal dans leurs plans ou stratégies de développement national. Il établit dans quelle mesure les gouvernements reconnaissent l'importance socioéconomique du secteur postal et son rôle dans la réalisation des objectifs plus larges en matière de développement national et international. L'intégration du secteur postal dans les plans nationaux implique un alignement stratégique sur les priorités du gouvernement, telles que la croissance économique, la création d'emplois, le développement des infrastructures, la numérisation et l'inclusion sociale.
- IS 8** Proportion de Pays-membres dotés de processus formels ou informels de consultation des acteurs du secteur postal élargi et des acteurs non postaux sur

les affaires intéressant le secteur postal: cet indicateur évalue dans quelle mesure les Pays-membres ont mis en place des processus nationaux formels et informels pour la consultation et la mobilisation des acteurs du secteur postal, y compris des acteurs du secteur postal élargi et les acteurs non postaux. Il indique le degré d'inclusivité, de transparence et de participation des partenaires dans la prise de décisions au niveau national concernant le secteur postal. L'implication de ces acteurs dans les processus nationaux améliore le dialogue, favorise l'innovation et garantit que les interventions politiques sont écosystémiques et répondent à l'évolution des besoins et des défis rencontrés par le secteur postal, ce qui facilite son développement durable et sa résilience dans un environnement évoluant rapidement.



## BUT 3

# FACILITER LE DÉVELOPPEMENT POSTAL GRÂCE À UNE COOPÉRATION RENFORCÉE

Le but 3 symbolise l'engagement de l'UPU à promouvoir et améliorer le développement postal à travers le monde par le biais d'une collaboration et d'une coopération renforcées entre les Pays-membres et les parties prenantes. Il souligne l'importance de l'action collective, de la création de partenariats, du partage des connaissances et de l'assistance technique pour relever les défis communs et bénéficier d'avantages mutuels.

De plus, le but 3 repose sur les travaux, l'expertise et les ressources des Unions restreintes et entend intégrer ces éléments, qui jouent tous un rôle central dans le développement postal. La réalisation de ce but permettra à l'UPU de renforcer la résilience, la pertinence et l'importance du réseau postal mondial en contribuant à l'avancée des principes relatifs au service universel, à la concrétisation des objectifs de développement et à la promotion de la coopération internationale.

Le but 3 concerne aussi le rôle joué par l'UPU en matière de renforcement des capacités et d'assistance technique, garantissant qu'aucun Pays-membre n'est laissé en arrière dans la marche du développement postal. L'UPU collaborera avec toutes les parties intéressées pour s'assurer que chaque maillon de la chaîne logistique postale mondiale a la même solidité.

Le but 3 sera atteint en réalisant deux résultats stratégiques distincts, mais interdépendants:

### Résultat stratégique 3.1: Infrastructure postale numérique dans le cadre de la coopération et de l'assistance technique

Les parties prenantes de toutes les régions ont insisté sur la nécessité de programmes de renforcement des capacités et de coopération au développement pour renforcer l'infrastructure postale physique et numérique en tant que pierre angulaire de la modernisation, de l'amélioration de la pertinence du secteur postal ainsi que pour assurer l'état de préparation du réseau face aux catastrophes naturelles. De plus, ces résultats témoignent du rôle que le secteur postal joue dans l'amélioration de la résilience des communautés pour répondre à ce type de risques.

Les opérateurs désignés sont de plus en plus incités à investir dans des systèmes qui améliorent la qualité générale des services postaux et l'expérience de la clientèle, y compris grâce à une meilleure fiabilité et une plus grande prévisibilité de la distribution, toutes ces questions ne pouvant être résolues que par le biais d'un double renforcement de l'infrastructure physique et numérique. Cette double approche permet aussi aux postes de rationaliser les opérations, d'améliorer le service à la clientèle et de soutenir l'expansion des services numériques et des plates-formes de commerce électronique.

De plus, il y a un besoin fort en solutions numériques améliorant l'efficacité des services, en particulier le suivi en temps réel, la connaissance par les données et les paiements électroniques sécurisés. Les parties prenantes ont demandé que soit soutenue l'adoption plus rapide de nouvelles technologies telles que la chaîne de blocs et l'intelligence artificielle pour améliorer les opérations postales ainsi que leur sécurité et leur efficacité.

Les parties prenantes ont également insisté sur la nécessité vitale de combler l'écart numérique, notamment dans les régions rurales et mal desservies. Il est attendu des opérateurs désignés qu'ils proposent des services financiers et numériques qui connectent les collectivités éloignées au marché national et mondial, favorisant ainsi la croissance économique inclusive et garantissant que les services postaux sont en mesure de toucher tous les citoyens.

Grâce à une palette de mesures de renforcement des capacités et d'appui opérationnel, l'UPU donnera aux opérateurs désignés les moyens d'améliorer leur infrastructure numérique pour offrir un meilleur ressenti au client. En promouvant l'adoption de systèmes informatiques sûrs et de services numériques en temps réel, les opérateurs désignés seront en mesure d'améliorer leur prestation de service tout en réduisant les inefficacités d'exploitation.

Avec la numérisation progressive du secteur, la cybersécurité devient une préoccupation grandissante, les parties prenantes demandant plus de soutien et de renforcement des capacités pour assurer la robustesse de la sécurité et des mesures de protection des données afin de protéger les infrastructures postales contre les cybermenaces, protéger les clients et assurer la continuité des services. En promouvant l'adoption de systèmes informatiques sûrs et de services numériques en temps réel, les opérateurs désignés seront en mesure d'améliorer leur prestation de service tout en réduisant les inefficacités d'exploitation.

L'accent sera également mis sur la cyberrésilience, garantissant que les opérateurs désignés sont en mesure de se protéger eux-mêmes des cybermenaces tout en assurant la continuité du service. Les exercices d'évaluation de la transformation numérique de l'UPU comportent un élément spécifique sur la cyberrésilience qui aide les opérateurs à développer des cadres forts de sécurité pour prévenir les cyberattaques et s'en relever. Des programmes de formation visant à améliorer les capacités numériques du personnel des postes, notamment leur aptitude à traiter les risques de cybersécurité, seront fournis à des pays cibles, permettant ainsi une transition numérique plus sûre pour les réseaux postaux.

En outre, l'initiative connect.post soutiendra la connectivité numérique fiable et sécurisée nécessaire pour améliorer les opérations postales tout en préservant les informations sensibles.

L'UPU encouragera aussi le renforcement des capacités et une collaboration accrue entre les opérateurs désignés et les prestataires de services technologiques afin de garantir l'intégration d'outils numériques de pointe qui améliorent l'efficacité des opérations et permettent aux opérateurs désignés de répondre aux besoins de l'économie numérique.

### **Résultat stratégique 3.2:** Capacité postale des Pays-membres renforcée, notamment grâce à la régionalisation

Les parties intéressées ont insisté sur l'importance de renforcer la capacité des postes, non seulement au niveau national, mais également au niveau intrarégional, par des efforts de régionalisation. Il y a une demande claire dans toutes les régions de faire profiter davantage les Pays-membres des travaux réalisés par l'UPU par le biais de ses programmes de coopération au développement et de renforcement des capacités.

En utilisant le nouveau modèle de présence sur le terrain, l'UPU a déjà mis en place avec succès un réseau de 15 bureaux régionaux à travers toutes les régions de l'UPU au cours du cycle d'Abidjan. Ces efforts ont été soutenus par les Pays-membres et les Unions restreintes. Cette approche en matière de régionalisation par le biais de la présence sur le terrain a produit des résultats positifs pour l'UPU et les Unions restreintes.

Si la régionalisation peut revêtir diverses formes, ce qui est spécifiquement attendu de l'UPU est:

**de veiller à ce que les interventions en matière de renforcement des capacités soient ciblées, tiennent compte des circonstances nationales et répondent à des besoins spécifiques des gouvernements, des régulateurs et des opérateurs désignés;**

**de renforcer encore sa présence sur le terrain par le déploiement d'experts locaux;**

**de déployer l'expertise technique dans le même fuseau horaire que les bénéficiaires en offrant une assistance sur mesure et en temps réel dans la langue locale (si possible);**

**de mettre à contribution les Unions restreintes pour éveiller, prendre et garantir la responsabilité des projets de coopération au développement.**

Spécifiquement, les gouvernements et les régulateurs demandent un appui à la création de leur capacité d'élaboration et de supervision des politiques sous la forme de boîtes à outils réglementaires, de guides de réforme, d'ateliers thématiques et d'assistance consultative.

En ce qui concerne les opérateurs désignés, les parties prenantes ont insisté sur les besoins en matière de programmes de renforcement des capacités et de coopération au développement qui aident à assurer qu'ils sont en mesure:

**de partir sur de bonnes bases (caractéristiques de service, prix et qualité de service adaptés au marché);**

**d'augmenter le rendement opérationnel et le capital humain;**

**de diversifier les services en tant que moyen d'assurer la viabilité de la prestation du service postal universel;**

**d'être le «partenaire idéal» d'investisseurs potentiels susceptibles d'aider à combler les manques en la matière;**

**de favoriser la mise en commun des ressources au sein d'une région qui permette le transfert d'équipement remplacé avant d'avoir atteint la fin de son cycle de vie.**

Ces programmes doivent être axés sur la dotation des parties prenantes des compétences et des outils dont elles ont besoin, par opposition à une distribution indiscriminée. Parallèlement, il y a une claire demande d'articuler entre eux les cadres de responsabilité en matière de coopération au développement et de renforcement des capacités. Une telle articulation garantira que les avancées réalisées par les pays bénéficiaires peuvent être mesurées selon les quatre axes de l'indice intégré pour le développement postal (2IPD).

Les parties prenantes ont aussi demandé que l'UPU se penche sur le Fonds pour l'amélioration de la qualité de service afin d'en élargir le mandat à un plus large éventail de services postaux et prévoie des dispositions spéciales pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement. Cette demande trouve sa suite dans un appel de plus de coopération Sud-Sud et triangulaire visant à mettre en commun les savoirs, les acquis de l'expérience et les ressources entre

partenaires intrarégionaux sous l'égide des Unions restreintes. Il y a aussi un appel pour l'élargissement des couloirs régionaux à forts volumes et potentiel élevé aux fins de l'intégration du service et du jumelage technique soutenus par l'UPU.

Afin de répondre à ces demandes des parties prenantes, l'UPU soutiendra le renforcement de la capacité postale des Pays-membres au moyen d'une série complète d'initiatives visant à améliorer l'efficacité opérationnelle et la collaboration régionale. Le gros de ces initiatives sera élaboré dans le cadre de plans de développement régional en collaboration étroite avec les Unions restreintes.

Les plans de développement régional et son programme de travail mondial permettront à l'UPU de s'assurer qu'il y a une plus grande présence sur le terrain et que les programmes de travail tiennent compte des priorités régionales.

En outre, l'UPU encouragera les initiatives qui facilitent la mise en commun des ressources, des savoirs et des pratiques exemplaires dans et entre les régions, aidant ainsi les parties prenantes à relever les défis propres à chaque région. En tirant parti de la collaboration intrarégionale, de la mobilisation des ressources et de leur expertise, les parties prenantes au secteur postal seront mieux à même de moderniser leur infrastructure, d'élargir la gamme de leur offre de services et d'appliquer les normes régionales et mondiales du secteur postal.

Cette approche permettra aux réseaux postaux de jouer un rôle plus actif dans la réalisation des objectifs de développement nationaux et régionaux, en particulier les objectifs de croissance du commerce électronique, d'inclusion sociale, financière et commerciale ainsi que les objectifs de développement durable des MPME pour favoriser la croissance économique globale.

L'UPU œuvrera en outre à l'harmonisation de ses initiatives de renforcement des capacités avec les objectifs de développement durable des Nations Unies, veillant ainsi à ce que les opérateurs désignés puissent contribuer à une croissance économique inclusive, à la viabilité environnementale et à la résilience sociale.

Les progrès vers la réalisation du but 3 seront mesurés à l'aide des indicateurs stratégiques quantitatifs concrets ci-après:

**IS 9** Taux de croissance annuelle du score de développement postal médian mondial: cet indicateur suit le taux de croissance annuelle du score de développement postal médian mondial (comme indiqué par les niveaux de développement postal du rapport annuel «Situation du secteur postal»). Une tendance à la hausse de cet indicateur témoigne d'une amélioration générale du développement postal à travers le monde et traduit les progrès réalisés en matière d'infrastructure, de qualité de service et de cadres réglementaires.

**IS 10** Proportion de points d'accès postaux proposant des services numériques: cet indicateur mesure la proportion de points d'accès postaux proposant des services numériques à la clientèle. Un taux plus élevé indique une meilleure intégration des technologies numériques au sein des canaux de distribution du service postal, permettant ainsi à la clientèle d'accéder à des

services en ligne ou à des plates-formes numériques. L'offre de services numériques étend non seulement la portée et l'accessibilité des services postaux, mais contribue également à la modernisation et la pertinence du secteur postal à l'ère du numérique.



## FONCTIONS D'APPUI DU BUREAU INTERNATIONAL

En plus des trois buts et des neuf résultats stratégiques présentés ci-dessus, un résultat d'appui supplémentaire est proposé pour faciliter la mise en œuvre de la stratégie de l'UPU.

### ● **Résultat d'appui 4.0:** Réalisation de la stratégie facilitée par le Bureau international

Le résultat d'appui 4.0 vise à faciliter la mise en œuvre efficace de la stratégie de l'UPU en veillant à ce que le Bureau international fournisse des fonctions essentielles d'appui transversal.

Cela comprend des fonctions générales de secrétariat: support informatique pour les réunions du Bureau international et de l'UPU, Cabinet et les affaires, gouvernance et contrôle interne, communications, appui financier, mobilisation des ressources, formation et développement, politique en matière de ressources humaines et administration, affaires juridiques et services linguistiques et généraux.

En garantissant le bon fonctionnement de ces fonctions d'appui, le Bureau international peut mener efficacement ses missions.

En sus de ces fonctions élémentaires, le résultat d'appui 4.0 placera l'accent sur la transformation numérique au sein du Bureau international, garantissant la modernisation des systèmes informatiques et la mise en œuvre des mesures de cybersécurité pour soutenir les buts stratégiques globaux de l'UPU. Le Bureau international se mettra également au diapason de l'engagement de l'UPU en faveur de la viabilité environnementale en adoptant des pratiques d'exploitation vertes telles que la réduction de son empreinte carbone et l'intégration de politiques proenvironnementales dans ses achats et ses activités quotidiennes. En outre, des initiatives de renforcement des capacités continues seront mises en œuvre afin de garantir que le personnel du Bureau international peut assumer efficacement ses responsabilités technologiques et de gouvernance.

## CATALYSEURS TRANSVERSAUX

Le cadre stratégique s'appuie sur un certain nombre de catalyseurs transversaux présents dans tous les programmes, projets et activités de l'UPU. Ces catalyseurs seront intégrés aux programmes généraux de travail de l'UPU de façon à en guider les activités. Ils feront partie du système valeurs manifesté par toutes les parties prenantes dans leur approche de la façon dont leurs travaux influenceront sur le monde.

Les neuf catalyseurs montrent comment l'UPU ambitionne:

- 1 de se concentrer sur la construction d'un avenir meilleur pour tous:** ce catalyseur garantit l'engagement de l'UPU en faveur de l'amélioration des infrastructures et des services postaux dans le monde afin de mettre en place un avenir résilient, inclusif et prospère pour toutes les parties prenantes, notamment les citoyens, les entreprises et les collectivités du monde entier;
- 2 d'encourager l'adhésion des Pays-membres:** la participation active et l'adhésion des Pays-membres favorisera la collaboration, le partage de la responsabilité et le soutien mutuel, garantissant ainsi que les efforts collectifs contribuent à la réussite de la stratégie au sein de la communauté postale mondiale;
- 3 de donner la priorité aux besoins des clients, des citoyens et des travailleurs postaux:** mettre les besoins, les attentes et le bien-être des clients, des citoyens et des travailleurs postaux au premier plan de la prise de décisions et de la prestation de service garantira le centrage sur la clientèle et la satisfaction des parties prenantes, assurant ainsi le succès de la stratégie;
- 4 d'adopter des pratiques exemplaires mondiales dans toutes les activités de l'UPU:** l'adoption de pratiques exemplaires, de normes et de critères de référence internationaux encouragera l'excellence, l'innovation et l'amélioration continue des services postaux, de la gouvernance et de la performance, améliorant ainsi l'efficacité et l'impact de la stratégie;
- 5 d'adopter une approche informationnelle de nos travaux:** adopter un mode de prise de décisions informé par les données permettra à l'UPU d'exploiter la puissance de l'analytique des données, les informations et les faits afin de faciliter la planification stratégique, l'élaboration politique et l'évaluation de la performance, maximalisant ainsi l'efficacité et l'efficacé de la stratégie;
- 6 de placer la diversité, l'équité et l'inclusion au cœur de nos travaux:** la promotion et l'inscription de l'inclusion d'initiatives sur la diversité sous toutes ses formes et sur l'équité en tant que valeurs centrales garantira l'égalité des chances, de représentation et de participation à tous les individus et collectivités au sein du secteur postal, encourageant une culture du respect, de la dignité et de l'appartenance et contribuant ainsi à la réussite du secteur postal dans son ensemble;
- 7 de rendre des comptes et être transparent sur tout ce que nous faisons:** ériger la transparence et la responsabilité en principes fondamentaux assurera la droiture, l'intégrité, et la gestion responsable des ressources, encourageant et inspirant la confiance parmi les parties intéressées, ce qui est essentiel pour la réussite de notre stratégie;
- 8 de veiller à une utilisation plus efficace des ressources:** l'optimisation de l'allocation et de l'utilisation des ressources maximalisera l'impact, la durabilité et la rentabilité de la réalisation des objectifs et du mandat de la stratégie, contribuant ainsi à sa réussite globale;
- 9 de s'aligner sur le programme ONU 2.0:** se mettre au diapason du programme ONU 2.0 facilitera la réalisation des objectifs mondiaux de développement durable, encouragera le multilatéralisme, la coopération et l'action commune pour relever les défis communs et saisir les opportunités communes à l'ère numérique, améliorant ainsi la réussite de la stratégie.

# ÉLABORATION DU PLAN D'ACTIVITÉS DE DOUBAÏ

La Stratégie 2026–2029 de l'UPU s'accompagne du projet de plan d'activités de Doubaï (CONGRÈS–Doc 14 – le plan d'activités de l'Union), qui incorpore les fondamentaux de la gestion axée sur les résultats. La structure du plan d'activités permettra à l'UPU de suivre une chaîne causale claire de résultats de ses activités et des besoins en matière de ressources jusqu'aux résultats stratégiques et aux trois buts.

Cette aptitude à relier clairement les activités des propositions de travail aux buts et aux résultats permettra à l'UPU de présenter un budget axé sur les résultats, comme cela a été demandé par les Pays-membres lors de la session S4.

Le plan d'activités comprendra deux niveaux de propositions de travail à considérer par le Congrès lors de la détermination du plafond des dépenses:

## PROPOSITIONS DE TRAVAIL DE NIVEAU 1 (À LA HAUTEUR DU PLAFOND DES DÉPENSES D'ABIDJAN):

un ensemble de propositions de travail visant à réaliser tous les objectifs stratégiques présentés dans le cadre stratégique de l'UPU pour 2026–2029 sera élaboré et présenté au Congrès. C'est le niveau minimal des activités qui doivent être menées par l'UPU pour répondre aux besoins de ses parties prenantes.

Les propositions de niveau 1 représentent donc les fonctions essentielles de l'UPU – un ensemble minimal d'activités viables qui sont d'une importance égale sont souvent interconnectées et ont besoin d'être réalisées dans leur intégralité pour que l'Union obtienne quelque succès que ce soit dans le cycle stratégique qui vient.

Le montant total du budget ordinaire requis pour toutes ces propositions de travail ne dépassera pas 38 890 030 CHF, soit le plafond des dépenses établi par le Congrès d'Abidjan<sup>4</sup>. Cela permettra à l'UPU de réaliser un noyau dur d'activités sans avoir à solliciter d'allocations supplémentaires du budget ordinaire. Les propositions de travail tombant dans les limites de ce plafond approuvé de dépenses peuvent encore être examinées, débattues et priorisées au Congrès afin d'en déterminer l'importance pour les travaux de l'UPU.

## PROPOSITIONS DE TRAVAIL DE NIVEAU 2 (AU-DESSUS DU PLAFOND DES DÉPENSES D'ABIDJAN):

un ensemble supplémentaire de propositions de travail sera préparé, sous réserve de demandes d'activités supplémentaires par les Pays-membres, dépassant le plafond des dépenses du Congrès d'Abidjan.

Ces propositions de travail de niveau 2 seront scindées en deux catégories distinctes: niveau 2A, qui comprendra les propositions de travail acceptées en même temps qu'une augmentation du plafond de dépenses au Congrès extraordinaire de Riyad – soit deux propositions de travail liées à la cybersécurité et au fonds d'urgence et de solidarité –, et un niveau 2B, composé de propositions de travail ayant pour objet des problèmes nouveaux et prenant une importance cruciale croissante pour les Pays-membres, et qui relèveraient le plafond des dépenses au-dessus du niveau approuvé à Riyad. En outre, les propositions des Pays-membres ayant des incidences financières seront également examinées dans ce cadre.

Ces propositions de travail seront examinées, débattues et priorisées séparément au Congrès, avec la possibilité de relever le plafond des dépenses. Le Congrès extraordinaire de Riyad a établi un précédent en la matière.

<sup>4</sup> Actes du Congrès d'Abidjan 2021, article XX (Fixation des dépenses de l'Union) (art. 145 modifié), § 1, du troisième Protocole additionnel au Règlement général de l'Union postale universelle.

# SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE

Pour suivre les progrès réalisés en matière de mise en œuvre de la stratégie, le Bureau international continuera à rendre compte au CA par le biais de rapports réguliers de mise en œuvre de la stratégie à chaque session. Ces rapports réguliers seront complétés par des rapports d'avancement sur les indicateurs stratégiques identifiés pour chaque but.

Pour finir, compte tenu de l'importance de la Vision postale pour 2030 en tant qu'outil stratégique pour émettre un message de plaidoyer, le Bureau international continuera à suivre les indicateurs susmentionnés jusqu'en 2030. Des rapports sur l'avancement seront régulièrement fournis au CA.

# LES ANNEXES





ANNEXE 1

**CADRE  
STRATÉGIQUE  
DE L'UPU POUR  
LA PÉRIODE  
2026-2029**

# Cadre stratégique de l'UPU pour la période 2026–2029 approuvé

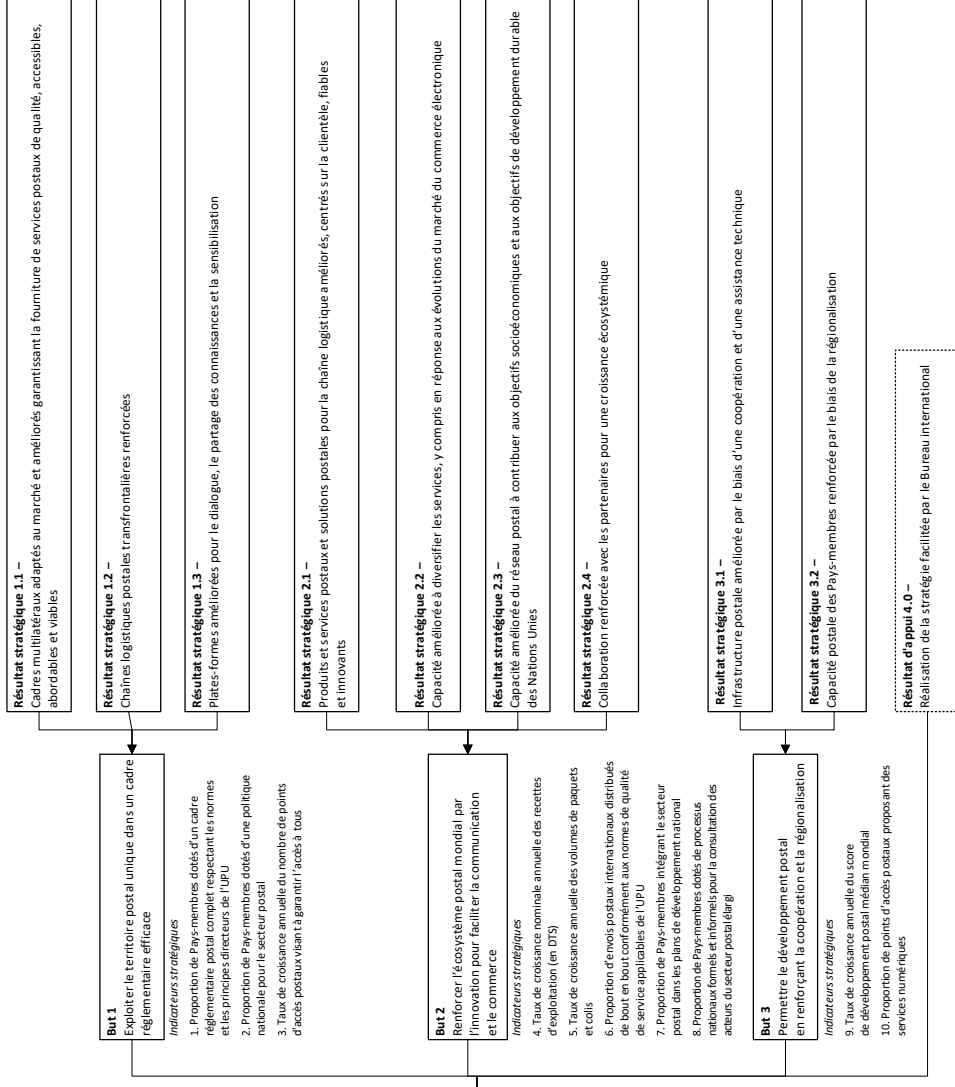
## Stratégie de l'UPU pour 2026–2029 (cycle de Doubaï)

Changements que l'UPU et ses parties prenantes souhaitent voir dans le monde

Les buts de haut niveau de l'UPU qui faciliteront la réalisation de sa mission et de sa vision

Résultats stratégiques, sur la base des travaux priorités par les Pays-membres. L'obtention de ces résultats permettra à l'UPU d'atteindre ses buts

Propositions thématiques de travail montrant comment les organes compétents de l'UPU obtiendront leurs résultats, et ressources requises



Il faut...

se concentrer sur la construction d'un meilleur avenir pour tous

encourager l'adhésion des Pays-membres

donner la priorité aux besoins des clients, des citoyens et des travailleurs postaux

adopter des pratiques exemplaires mondiales dans tous les secteurs de l'UPU

adopter une approche informationnelle dans nos travaux

placer la diversité, l'équité et l'inclusion au cœur de nos travaux

rendre des comptes et être transparent sur tout ce que nous faisons

veiller à une utilisation plus efficace des ressources

s'aligner sur le programme ONU 2.0



ANNEXE 2

**CE QUE DISENT  
NOS PARTIES  
PRENANTES**

# PRINCIPAUX RÉSULTATS DU SOMMET STRATÉ- GIQUE DE L'UPU DE 2023

Le Sommet stratégique de l'UPU de 2023 s'est tenu les 4 et 5 octobre 2023 dans le cadre du Congrès extraordinaire de Riyad. Le sommet stratégique a réuni des ministres, des directeurs généraux et des leaders du secteur postal autour du thème «Un monde, un but, le développement – Le prochain chapitre pour le secteur postal». Les résultats du sommet stratégique ont été publiés dans le document CA C 3 2023.2–Doc 6 (Faits marquants du Sommet stratégique de l'UPU de 2023) en novembre 2023.

Le sommet stratégique a été organisé afin de déterminer les besoins et les exigences des parties prenantes de l'UPU et de les intégrer dans le cœur de la future stratégie pour garantir qu'elle est pertinente et centrée sur les parties prenantes.

Lors du sommet stratégique, les leaders du secteur postal mondial ont échangé des idées, partagé leurs expériences et établi une vision pour un secteur postal plus fort et plus résilient. Plus de 30 ministres, 120 directeurs généraux, vice-ministres et chef d'organismes de régulation ainsi que 15 intervenants ont participé au sommet.

Sous le thème «Un territoire postal unique pour la croissance économique et sociale», les intervenants se sont penchés sur la capacité du secteur postal à capitaliser sur les possibilités de croissance dans le monde post-COVID-19, au vu de la hausse prévue de la croissance économique mondiale et de l'expansion du commerce électronique. L'accent a été mis sur la façon dont le secteur postal pourrait améliorer sa pertinence, apporter de la valeur et répondre aux préoccupations de la clientèle.

L'accent a été placé sur la nécessité urgente de capitaliser davantage sur l'un des plus grands réseaux interconnectés, mais souvent sous-utilisé, du monde. De toutes les actions clés dont le secteur a besoin, la modernisation des opérations postales fondamentales – notamment une meilleure distribution sur le dernier kilomètre, qui offre un service à la clientèle totalement homogène et de haute qualité – a été qualifiée d'importante par les participants.

L'importance d'améliorer les cadres réglementaires pour tirer parti des données et des nouvelles technologies et de développer une coopération plus étroite avec des organisations internationales telles que l'UPU a été mise en exergue.

*Les points débattus sous ce thème sont au fondement du but 1 (Tirer parti du territoire postal unique grâce à un système de règles efficace), du but 2 (Renforcer l'écosystème postal mondial par l'innovation) et du but 3 (Faciliter le développement postal en renforçant la coopération).*

Sous le thème général «Visualiser l'avenir – Cocréer de la valeur pour la population, les entreprises et les

gouvernements», les intervenants ont examiné l'avenir du secteur postal en tenant compte des changements dans les comportements des citoyens, particulièrement des nouvelles générations. Les discussions ont porté sur la manière dont le secteur pourrait anticiper les besoins des particuliers et des entreprises et y répondre.

Les intervenants ont insisté sur l'importance de mettre à profit les nouvelles technologies, condition sine qua non – plutôt que facultative – pour rester pertinents, puis ils ont débattu de l'évolution du rôle du secteur postal – de la transmission de la communication physique au point de contact physique pour des expériences numériques. Les principales actions requises par le secteur comprennent le renforcement des partenariats pour utiliser l'infrastructure postale afin de combler le fossé entre les expériences des clients numériques et physiques; la diversification des services en assurant l'inclusion financière pour tous, en particulier pour les femmes; l'exploration des options de distributions alternatives ainsi que l'assurance d'une réglementation solide.

Les membres du groupe de discussion ont fortement encouragé et incité l'UPU à continuer de jouer son rôle de forum pour le partage de connaissances et de pratiques exemplaires.

*Les points débattus sous ce thème sont au fondement du but 1 (Tirer parti du territoire postal unique grâce à un système de règles efficace) et du but 2 (Renforcer l'écosystème postal mondial par l'innovation).*

Sous le thème «Changement multidimensionnel – Développement, diversité et dynamisme pour un secteur postal durable», les intervenants ont abordé la question de la durabilité et de l'impact du secteur postal sur l'environnement. Ils ont souligné l'engagement du secteur dans le développement durable et son rôle dans l'examen des questions telles que l'égalité des sexes et le changement climatique. Ils ont aussi mis en évidence le besoin urgent d'agir pour lutter contre le changement climatique et promouvoir la durabilité tout en traitant des problématiques propres au secteur postal comme le déclin des volumes de courrier.

Les actions clés nécessaires pour le secteur et à l'appui des gouvernements s'orientant vers une économie verte ont été débattues. Les participants ont appelé à la transformation du secteur postal en un réseau de commerce électronique mondial soutenu par une réglementation raisonnable, des pratiques exemplaires pour la distribution sur le dernier kilomètre et ils ont insisté sur la durabilité dans toutes les dimensions. Les participants ont indiqué que la durabilité dans toutes ses dimensions devrait être une priorité en portant une plus grande attention sur l'égalité des genres.

L'UPU a été encouragée à poursuivre son rôle vital dans l'incitation à la collaboration, comme forum, pour fixer des normes et pour promouvoir le changement dans le secteur.

*Les points débattus sous ce thème sont au fondement du but 2 (Renforcer l'écosystème postal mondial par l'innovation).*

# TABLES RONDES RÉGIONALES VIRTUELLES 2024: PRIORITÉS RÉGIONALES DES PARTIES PRENANTES DE L'UPU

Les tables rondes régionales sur l'élaboration de la stratégie de l'UPU se sont tenues virtuellement, via Zoom, au cours des deux dernières semaines de janvier 2024. Les six régions de l'UPU ont discuté des résultats régionaux de l'enquête sur la stratégie institutionnelle de l'UPU pour 2026–2029, diffusée auprès des parties prenantes en 2023, et dont les résultats préliminaires ont été présentés au CA à sa session S4.at S4.

Ces tables rondes ont été organisées et présidées par les coprésidents de la Commission 3 du CA, conformément à la procédure établie dans la feuille de route de la future stratégie par le CA à sa session S3 (CA C 3 2023.1–Doc 8).

Le but fondamental de cette étape est de rassembler l'éventail le plus large possible de vues et de besoins des parties prenantes à l'UPU. Ce processus permet au Bureau international de recenser les domaines d'intérêt commun pour le noyau dur des parties prenantes à l'UPU.

Dans toutes les régions, les tables rondes ont eu lieu sous la présidence des coprésidences de la Commission 3 du CA – Uruguay et Zambie. Un exposé détaillé des résultats régionalisés de l'enquête a été présenté, puis les participants ont eu la possibilité de poser des questions sur ces résultats et de réfléchir aux questions clés qui leur ont été soumises. Il a été demandé aux représentants régionaux si des risques et opportunités supplémentaires devaient être pris en considération pour leurs territoires respectifs; puis ils ont dû indiquer les principaux risques et opportunités transversaux pour leur région et les solutions requises de l'UPU pour gérer ces risques et tirer parti des opportunités.

Un aperçu des discussions et des conclusions de chaque région est présenté ci-dessous. Le document complet est présenté sous la cote CA C 3 2024.1–Doc 7b (Résumé des tables rondes régionales sur l'élaboration de la stratégie de l'UPU).

## RÉGION AFRIQUE

La région a mis en avant l'importance d'avoir une définition claire du secteur postal, insistant sur le rôle de l'UPU en tant qu'autorité mondiale pour le secteur postal au sens large. Cette clarté est considérée comme cruciale d'un point de vue réglementaire pour permettre la participation de tous les acteurs à l'acheminement des documents et des marchandises.

La pérennité de l'obligation de service universel a été mise en lien avec sa pertinence, ce qui sous-entend que, si les clients le trouvent utile, les financements suivront. La création d'un environnement réglementaire favorable, avec une mise en commun des pratiques exemplaires, un appui institutionnel, des évaluations fondées sur les preuves et le renforcement de la réglementation, sont des propositions de valeurs uniques de l'UPU.

*Ces points sont considérés dans les résultats comme devant être l'aboutissement du résultat stratégique 1.1 (Cadre réglementaire multilatéral adapté au marché et amélioré pour garantir des services postaux universellement accessibles).*

Les représentants des opérateurs désignés ont lancé un appel à un appui concret qui soit aligné avec le programme d'intégration régionale. En outre, le besoin d'exploitation des technologies a été souligné, en particulier dans les régions où le taux de pénétration mobile est élevé. L'accent a été mis en particulier sur les petites entreprises postales proposant des applications mobiles et des services à moto et la question de l'efficacité de la mise en œuvre d'une approche fondée sur des applications dans ce contexte a été soulevée.

Enfin, des préoccupations ont été soulevées concernant l'élaboration de politiques personnalisées pour relever les défis liés à l'infrastructure (bande passante et électricité) et il a été suggéré que le Bureau international s'implique dans la diplomatie de l'économie postale.

*Ces points sont considérés dans les résultats comme devant être l'aboutissement du résultat stratégique 2.4 (Collaboration renforcée avec les parties prenantes pour une croissance écosystémique), du résultat stratégique 3.1 (Infrastructure postale numérique renforcée) et du résultat stratégique 3.2 (Capacité postale renforcée des Pays-membres).*

## RÉGION AMÉRIQUE

La discussion a d'abord concerné les défis auxquels l'ensemble de la région est confronté, tels que les difficultés liées aux échanges de courrier et de colis et à la création d'itinéraires pour la distribution du courrier dans les Caraïbes. Les participants ont souligné l'importance de disposer d'une réglementation claire, d'instaurer une coopération technique et de répondre aux défis en matière de dématérialisation.

Certains représentants ont insisté sur l'interdépendance entre la réglementation et les opérations et ont appelé l'UPU à renforcer sa présence au niveau régional.

*Ces points sont considérés dans les résultats comme devant être l'aboutissement du résultat stratégique 2.4*

*(Collaboration renforcée avec les parties prenantes pour une croissance écosystémique) et du résultat stratégique 3.2 (Capacité postale renforcée des Pays-membres).*

La possibilité que les aspects techniques deviennent prioritaires au détriment des aspects sociaux a été soulignée par certains opérateurs désignés de la région, qui ont insisté sur la nécessité de communiquer la proposition de valeur des postes aux gouvernements.

Parmi les points soulignés, il faut citer l'engagement pour l'amélioration de la réglementation, l'établissement d'un lien entre les discussions et des points précis concernant les stratégies futures ainsi que les défis liés à la faible importance qui semble être accordée au secteur postal par les gouvernements.

*Ces points sont considérés dans les résultats comme devant être l'aboutissement du résultat stratégique 1.3 (Plates-formes améliorées de dialogue et de partage de connaissances) et du résultat stratégique 3.2 (Capacité postale renforcée des Pays-membres).*

## RÉGION ARABE

Au cours des discussions, les participants ont souligné la nécessité de revoir et d'évaluer la précédente stratégie et de tirer parti des enseignements de sa mise en œuvre pour l'élaboration de la future stratégie. Un participant a insisté sur la nécessité de redéfinir l'obligation de service universel, remettant en question sa pertinence actuelle et défendant une approche plus proactive de l'UPU sur cette question.

La discussion relative à l'intégration de l'obligation de service universel dans la stratégie a suscité l'intérêt de nombreux participants et il a été suggéré de demander l'appui de l'UPU pour définir le concept d'obligation de service universel et renforcer la valeur des services postaux destinés aux gouvernements. En outre, la restauration de la confiance des citoyens dans les services postaux dans la région fait partie des priorités pour améliorer la crédibilité du secteur.

*Ces points sont considérés dans les résultats comme devant être l'aboutissement du résultat stratégique 1.1 (Cadre réglementaire multilatéral adapté au marché et amélioré pour garantir des services postaux universellement accessibles).*

Les opérateurs désignés ont fait état de difficultés au niveau de leur chaîne de valeur, soulignant la nécessité du soutien de l'UPU pour harmoniser et intégrer la chaîne logistique compte tenu des besoins du commerce électronique et des pratiques de distribution jusqu'au dernier kilomètre.

*Ce point est considéré dans les résultats comme devant être l'aboutissement du résultat stratégique 1.2 (Chaînes logistiques postales transfrontalières renforcées).*

## RÉGION ASIE/PACIFIQUE

Les participants ont souligné le besoin crucial de définir de manière claire le secteur postal et la valeur des traités internationaux.

*Ce point est considéré dans les résultats comme devant être l'aboutissement du résultat stratégique 1.1 (Cadre réglementaire multilatéral adapté au marché et amélioré pour garantir des services postaux universellement accessibles).*

Les représentants des opérateurs désignés ont exprimé des préoccupations concernant le déclin des volumes postaux, en particulier dans les domaines du commerce électronique et des paiements associés. L'accent a été mis sur les stratégies visant à faire cesser le déclin des volumes et à rendre les services postaux plus pertinents dans l'environnement macrosocial.

*Ce point est considéré dans les résultats comme devant être l'aboutissement du résultat stratégique 2.2 (Capacité améliorée à diversifier les services).*

En outre, les opérateurs désignés ont souligné l'importance de fournir des services centrés sur la clientèle afin de rendre le secteur postal encore plus pertinent pour le gouvernement.

*Ce point est considéré dans les résultats comme devant être l'aboutissement du résultat stratégique 2.1 (Produits et services postaux et solutions postales pour la chaîne logistique améliorés, centrés sur la clientèle et innovants).*

## RÉGION EUROPE ET COMMUNAUTÉ DES ÉTATS INDÉPENDANTS

Dans les discussions, le changement climatique a été cité comme représentant un risque important pour le développement du secteur postal. Des inquiétudes ont été soulevées concernant les changements démographiques, notamment le vieillissement de la population et l'évolution des compétences liées aux nouvelles technologies.

*Ce point est considéré dans les résultats comme devant être l'aboutissement du résultat stratégique 2.3 (Capacité améliorée du réseau postal à contribuer aux objectifs du développement, notamment aux objectifs de développement durable des Nations Unies).*

L'impact croissant du commerce électronique sur l'envoi et la réception de colis a été cité comme constituant un facteur susceptible d'influer sur le développement du secteur.

Un participant a insisté sur l'importance de résoudre les problèmes liés aux douanes, craignant que ces questions cruciales ne soient négligées dans la stratégie définitive si elles ne sont pas reflétées dans les résultats de l'enquête.

*Ces points sont considérés dans les résultats comme devant être l'aboutissement du résultat stratégique 1.1 (Système de règles multilatéral adapté au marché et amélioré pour garantir des services postaux universellement accessibles), du résultat stratégique 1.2 (Chaînes logistiques postales internationales renforcées) et du résultat stratégique 2.1 (Produits*

*et services postaux et solutions postales pour la chaîne logistique améliorés, centrés sur la clientèle et innovants).*

Il y a eu un appel pour trouver une approche équilibrée entre contributions quantitatives et qualitatives, soulignant en particulier la nécessité d'inclure explicitement des éléments de durabilité qui soient alignés sur les objectifs de développement durable des Nations Unies. Un participant a souligné l'importance des questions environnementales et leur rôle dans la future stratégie.

*Ce point est considéré dans les résultats comme devant être l'aboutissement du résultat stratégique 2.3 (Capacité améliorée du réseau postal à contribuer aux objectifs du développement durable des Nations Unies).*

L'importance de mener des activités de développement et de coopération régionaux visant à combler les écarts entre les régions et d'y intégrer des considérations de pertinence et de viabilité pour l'avenir a été soulignée. Le rôle des forums stratégiques régionaux prévus pour cette année a été qualifié d'essentiel dans ce processus.

*Ces points sont considérés dans les résultats comme devant être l'aboutissement du résultat stratégique 3.2 (Capacité postale renforcée des Pays-membres) et du résultat stratégique 2.4 (Collaboration renforcée avec les parties prenantes pour une croissance écosystémique).*

Prenant une perspective réglementaire, des discussions ont été tenues sur la pérennité du service universel dans le contexte actuel de chute des volumes de courrier.

*Ce point est considéré dans les résultats comme devant être l'aboutissement du résultat stratégique 1.1 (Cadre réglementaire multilatéral adapté au marché et amélioré pour garantir des services postaux universellement accessibles).*

## FORUMS STRATÉGIQUES RÉGIONAUX DE 2024: PRIORITÉS RÉGIONALES DES PARTIES PRENANTES DE L'UPU

Six forums régionaux stratégiques de l'UPU se sont tenus en présentiel à travers le monde entre juin et septembre 2024. Chaque forum comprenait trois discussions de haut niveau en groupe, chacune se concentrant sur l'un des objectifs du cadre stratégique proposé par l'UPU pour 2026–2029.

Les forums permettent à tous les Pays-membres de donner leur avis sur le projet de stratégie, d'identifier les domaines prioritaires pour chaque région et de discuter des solutions de l'UPU pertinentes.

Lors de la dernière session de chaque forum, un résumé des priorités générales de la région est présenté et validé par les parties intéressées. Par la suite, ces priorités sont de nouveau validées par les Unions restreintes respectives après chaque forum afin de refléter le consensus obtenu à l'issue des consultations avec les parties intéressées. Les conclusions ont été dûment communiquées à toutes les Directions du Bureau international en vue de refléter les priorités et besoins de chaque région dans le projet de plan d'activités de Dubaï. Les conclusions détaillées des six forums seront reproduites dans des additifs au document CA C 3 2024.2–Doc 6.

Les contributions de chaque région sont résumées ci-dessous.

### RÉGION DES CARAÏBES

La région des Caraïbes s'est réunie les 3 et 4 juin 2024 à Grand Cayman (Cayman). Les participants ont souligné que leurs principales priorités sont la coopération régionale et l'amélioration des réseaux de transport intrarégional et interrégional.

Ils ont appelé à harmoniser les cadres réglementaires entre les pays des Caraïbes afin de promouvoir les échanges postaux régionaux. Ils ont souligné l'importance de l'utilisation des données pour formuler des politiques réactives, rendre les services postaux plus visibles au niveau politique et partager les connaissances et les pratiques exemplaires dans les services postaux traditionnels et les nouveaux services postaux. Le besoin de renforcer les partenariats avec les organisations régionales et de mieux faire entendre la voix de la région au sein de l'UPU a aussi été mis en avant.

Les innovations et l'amélioration des services ont été au cœur des discussions, notamment le développement de systèmes de transport intégrés et multimodaux afin d'augmenter

les volumes et les revenus. Les participants ont souligné la nécessité d'harmoniser les transports, la sécurité et les procédures douanières pour soutenir le développement régional. À leur avis, les opérateurs désignés devraient adopter des innovations axées sur la clientèle et veiller à ce que leurs services contribuent aux objectifs nationaux de développement, notamment pour les groupes exclus socialement.

Enfin, ils ont souligné l'importance de la mise en commun des volumes et du développement de plates-formes régionales dans le but de réduire les coûts et d'améliorer la prestation des services dans la région.

## AFRIQUE

Le forum stratégique régional pour l'Afrique s'est tenu les 13 et 14 juin à Arusha (République-Unie de Tanzanie). Les participants de cette région ont souligné la nécessité de réformer le secteur postal en adoptant une approche pangouvernementale et en s'assurant que les cadres réglementaires sont adaptés afin de réduire les entraves réglementaires et d'améliorer la coordination.

Ils ont insisté sur le besoin de revoir le mandat de l'UPU en l'étendant au-delà des communications pour englober le commerce, le commerce électronique et les services axés sur les citoyens. L'accent a été mis sur l'harmonisation des principales réglementations en matière de douanes, de sécurité et de transport afin que la chaîne logistique postale soit intégrée sans entrave dans les pays africains.

Les participants ont également souligné l'importance de sensibiliser les gouvernements et les citoyens, notamment les jeunes en tant que futurs clients, à la valeur des services postaux.

En termes d'innovation, la région a appelé au développement de solutions de bout en bout qui comblent les lacunes en matière d'infrastructure, de formation et de technologies pour soutenir la croissance du commerce électronique. Les participants ont souligné l'établissement de partenariats et l'interopérabilité avec les prestataires de services postaux afin d'améliorer la chaîne de valeur, tout en s'assurant que les services postaux soient alignés sur les objectifs de développement des pays.

La collaboration dans le cadre de partenariats panafricains est considérée comme essentielle pour partager l'innovation et diversifier les services, l'UPU jouant un rôle clé dans la promotion des investissements et le soutien aux efforts de mobilisation des ressources nationales.

## AMÉRIQUES

Les pays de la région Amériques se sont réunis les 3 et 4 septembre à Bogota (Colombie). Les pays ont mis l'accent sur la nécessité de cadres réglementaires flexibles, souples et plus réactifs au marché en s'appuyant davantage sur des réglementations souples plutôt que sur des règles obligatoires afin de garantir des progrès rapides.

L'accent est mis sur la redéfinition de la proposition de valeur du territoire postal unique et de ses règles en tenant compte des réalités du marché qui comprennent de multiples acteurs,

de nouveaux modèles économiques et des demandes en constante évolution des clients. Les participants ont souligné l'importance d'harmoniser les procédures douanières et opérationnelles, de promouvoir l'intégration du transport multimodal et de créer des centres logistiques régionaux afin d'améliorer les flux postaux transfrontaliers.

Les participants ont mis l'accent sur une campagne cohérente et ciblée afin de sensibiliser les citoyens au rôle de la poste dans la logistique et à répondre à leurs besoins plus vastes.

En termes d'innovation, les participants ont demandé la révision et la mise à jour rapide du portefeuille des produits de l'UPU afin de garantir la pertinence du marché en se concentrant sur les innovations à petite échelle et l'amélioration de l'infrastructure postale et de la qualité du service. Les participants sont d'avis à numériser davantage les services postaux et à conclure des partenariats avec le secteur privé pour surmonter les contraintes liées aux dépenses d'investissement.

Par ailleurs, ils ont appelé à diversifier les services alignés sur les objectifs nationaux et soutenus par des partenariats stratégiques et des alliances avec les acteurs du secteur postal élargi.

Les participants ont valorisé la régionalisation des travaux de l'UPU et ont demandé la présence accrue de l'UPU dans les Pays-membres, des formations axées sur les régions et le recours à l'expertise régionale pour fournir des conseils et un support adaptés.

Selon eux, le rôle de l'UPU dans la mobilisation des fonds de développement régionaux et mondiaux, une coopération régionale plus efficace et l'exploitation des capacités de l'Union postale des Amériques, de l'Espagne et du Portugal pour mettre en œuvre les programmes de formation sont les moteurs de ces mesures.

## RÉGION ARABE

Le Forum stratégique régional de l'UPU pour la région arabe s'est tenu les 11 et 12 septembre 2024 à Doha (Qatar). Les pays ont mis l'accent sur la nécessité de cadres réglementaires flexibles, souples et plus réactifs au marché en s'appuyant davantage sur des règles souples afin de progresser plus rapidement. Les participants ont également demandé le soutien de l'UPU pour reformuler l'obligation de service universel et les services obligatoires de base afin de s'aligner sur la croissance du commerce électronique et l'évolution des demandes des consommateurs.

L'accent a été mis sur l'harmonisation des règles en matière de douanes, de sécurité et de transport, tant au niveau régional qu'international, en faveur de nouveaux modèles économiques axés sur le commerce électronique et la mise en place de réseaux de transport multimodaux et intégrés.

Le rôle de l'UPU en tant que centre de partage des connaissances a également été mis en avant, avec un appel à un engagement plus grand envers les Nations Unies et les organisations internationales afin d'harmoniser les réglementations mondiales concernant le secteur postal.

En termes d'innovation, les participants ont priorisé le

développement de produits postaux axés sur la clientèle en insistant sur la définition des besoins des clients et la mise en place de solutions pour y répondre. L'accent a été mis sur la diversification des services dans le cadre de partenariats public-privé et sur la nécessité pour l'UPU de faciliter les partenariats et de fournir un support technique.

En outre, les participants ont souligné l'importance de la transformation numérique pour rendre les opérations plus efficaces, l'UPU jouant un rôle essentiel en fournissant un support adapté et en facilitant l'adoption de technologies avancées. Un appel a aussi été lancé en faveur d'un plan de régionalisation afin de tirer parti de l'expertise technique locale, de fournir un soutien proactif et de combler l'écart de développement entre les postes en grâce à un meilleur partage des connaissances et une collaboration renforcée.

## EUROPE ET COMMUNAUTÉ DES ÉTATS INDÉPENDANTS

Lors du Forum stratégique régional pour l'Europe et l'Asie centrale, qui s'est tenu les 16 et 17 septembre à Ankara (Turquie), les discussions ont porté sur l'avenir du secteur postal et sur les façons de l'adapter aux besoins du marché.

Les participants ont estimé qu'il fallait établir des définitions réglementaires plus claires reflétant l'évolution des frontières entre les secteurs postaux et logistiques et une plus grande harmonisation réglementaire au niveau national de l'Union européenne et de l'UPU. Les participants étaient en faveur de l'établissement de normes par l'UPU pour promouvoir l'interconnectivité et l'interopérabilité et de cadres réglementaires flexibles et adaptés au marché qui soutiennent l'innovation.

L'accent a été mis sur l'harmonisation des règles en matière de douanes, de sécurité et de transport en faveur des nouveaux modèles économiques axés sur le commerce électronique. Le rôle de l'UPU en tant que centre de partage des connaissances et de coopération a aussi été mis en exergue en renforçant l'engagement avec les organisations internationales en vue d'aligner les réglementations postales mondiales.

Pour la région, l'innovation est un sujet essentiel, surtout concernant le développement de produits et de services postaux axés sur la clientèle. Si les innovations à grande échelle sont importantes, l'accent a également été mis sur l'optimisation des processus existants en vue de l'excellence des opérations. La diversification des services dans le cadre de partenariats public-privé est considérée comme un levier essentiel pour répondre aux besoins d'investissement dans les infrastructures.

La durabilité constitue également un sujet important pour cette région, les clients étant de plus en plus demandeurs de solutions écologiques. Toutefois, bien que la durabilité soit de plus en plus considérée comme une priorité, l'accent a été mis sur l'innovation, les améliorations opérationnelles ainsi que sur le rôle de l'UPU dans son soutien aux transitions numériques et durables au sein du secteur.

## ASIE/PACIFIQUE

Lors du Forum stratégique régional pour la région Asie/Pacifique qui s'est tenu les 25 et 26 septembre à Oulan-Bator (Mongolie), les participants ont souligné l'importance de la réforme réglementaire pour moderniser le secteur postal. Cette réforme consiste à mettre en place des cadres réglementaires flexibles, souples et adaptés au marché, qui tiennent compte des différentes situations de la région, à fournir des services postaux accessibles, abordables et durables garantissant la couverture des coûts – toutefois, les Pays-membres de la région ont mis l'accent sur ces éléments de manière différente. Un appel particulier a été lancé pour conduire des actions positives en faveur des pays les moins avancés, des pays en développement sans littoral et des petits États insulaires en développement.

Les participants ont également demandé une plus grande harmonisation des règles en matière de douanes, de sécurité et de transport pour faciliter le développement de nouveaux modèles économiques de commerce électronique et améliorer la qualité de service. L'UPU a été reconnue pour son rôle de soutien à ces réformes en tant que centre de partage des connaissances, pour son assistance technique et notamment par la mise en place de conditions équitables tout en garantissant les obligations de service universel.

Les participants ont aussi souligné la nécessité de mener des actions visant à mobiliser les investissements et à impliquer les gouvernements dans la formulation d'une politique postale en faveur des objectifs de développement socioéconomique des pays.

L'innovation constitue un sujet majeur, en misant sur le développement de produits et de services postaux axés sur la clientèle conformément à l'évolution des demandes du marché. Les participants souhaitent optimiser les opérations existantes pour améliorer les prix, la qualité et l'attention portée aux consommateurs tout en répondant aux besoins logistiques de bout en bout du commerce électronique. Les pays ont considéré la diversification des services comme essentielle, notamment dans des domaines tels que l'inclusion financière et les services gouvernementaux, l'UPU devant fournir un soutien consultatif et faciliter les partenariats.

La durabilité a également été mentionnée comme une opportunité pour réduire l'empreinte carbone grâce à une logistique et aux emballages plus écologiques; cependant, cela reste un axe de travail émergent plutôt qu'essentiel, les objectifs de réduction du carbone restant volontaires, spécifiques au contexte et liés aux contributions fixées au niveau national dans le cadre des engagements de l'Accord de Paris.





**UNION POSTALE UNIVERSELLE**

Bureau international  
Weltpoststrasse 4  
3015 BERNE  
SUISSE

Tél: +41 31 350 31 11  
Courrier électronique: [strategy@upu.int](mailto:strategy@upu.int)