



# SITUATION DU SECTEUR POSTAL EN 2025

Réinventer la puissance postale  
– Echelle, service et survie

RÉSUMÉ  
ANALYTIQUE



UPU

UNION  
POSTALE  
UNIVERSELLE

Lisez le rapport complet:  
<https://www.upu.int/en/publications/2ipd/the-state-of-the-postal-sector-2025>



Publié par l'Union postale universelle (UPU)  
BERNE (SUISSE)

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

Copyright © 2025 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.

TITLE: Situation du secteur postal en 2025,  
Réinventer la puissance postale – Échelle, service et  
survie - Résumé analytique

DESIGN: Sonja Denovski

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

# RÉSUMÉ ANALYTIQUE

En 2025, le secteur postal mondial est confronté à un paradoxe: alors que les volumes du commerce électronique transfrontalier n'ont jamais été aussi élevés, l'infrastructure sur laquelle ils circulent s'est fragmentée en une mosaïque coûteuse de systèmes parallèles.

Cette édition du rapport «Situation du secteur postal» examine les causes de cette fragmentation, mesure son impact sur le développement postal à l'échelle mondiale et trace la voie vers un avenir plus intégré et résilient.

## Le secteur postal traverse une crise de la fragmentation

La pandémie de COVID-19 a servi à la fois de catalyseur et de révélateur.

L'interruption brutale des vols de passagers en 2020 – et, en conséquence, du transport en soute de ces avions de la majorité du courrier international – a entraîné une réponse du secteur qui, par inadvertance, a causé des dégâts structurels durables. Alors qu'on dénombrait 30 à 50 corridors postaux à haute fréquence en 2019, on comptait plus de 150 axes d'acheminement en 2025, chacun disposant de ses propres étiquettes, systèmes de suivi et structures tarifaires.

La transformation a été rapide et profonde.

Entre 2020 et 2024, le marché mondial des services logistiques tiers a doublé de taille. Amazon a doublé sa capacité de traitement en seulement vingt-quatre mois, et il est prévu que le nombre de centres de microexécution augmente de 4000% d'ici à 2031.

Cette croissance explosive des infrastructures parallèles a eu de lourdes conséquences: une augmentation documentée de 25% des émissions totales liées au fret aérien et une augmentation de 6 à 19% de l'intensité carbone par tonne-kilomètre sur les itinéraires intercontinentaux. Cette nouvelle situation n'est pas un progrès, mais une régression: un retour aux inefficacités que la coopération multilatérale avait résolues il y a un siècle et demi.

Notre analyse révèle que cette fragmentation impose des coûts sociaux mesurables par le biais de quatre canaux: érosion des économies d'échelle dans le domaine des transports, augmentation des frictions en matière de conformité aux frontières, accès limité aux marchés pour les petits exportateurs ainsi que réduction de la résilience des réseaux.

Les pays en développement sont de loin les plus affectés, car leurs faibles volumes de trafic ne leur

permettent pas de justifier des itinéraires directs et leurs entreprises dépendent de services postaux abordables pour toucher les marchés internationaux.

Les preuves empiriques sont saisissantes.

Le tonnage total de la poste aux lettres internationale a baissé de 66,5% entre 2019 et 2025, tandis que les envois munis d'un code à barres ont chuté de 75%.

Les volumes EMS ont baissé de 43% par poids et de 59% par nombre d'envois.

Même les colis postaux internationaux, le produit supposément le plus encourageant, ont enregistré une baisse de 16% de leur tonnage malgré une augmentation de 38% des envois, ce qui révèle un basculement vers des expéditions plus légères, moins rentables et concentrées sur une poignée de couloirs intraeuropéens.

En parallèle, l'analyse de partitionnement des volumes révèle un réseau en forme de sablier: 12 mégacorridors transportent 28% du poids mondial, 94 grands flux en transportent 31%, tandis que plus de 5000 microroutes peinent avec des volumes trop faibles pour maintenir un acheminement direct.

Cette structure pousse le coefficient de Gini à 0,81 pour les tonnes-kilomètres, un niveau d'inégalité qui serait considéré extrême dans n'importe quel autre contexte.

## Le secteur s'est fortement dissocié de la croissance du produit intérieur brut mondial

Au-delà de la fragmentation de l'infrastructure, une rupture plus fondamentale est observée: la relation historique entre les recettes postales et la croissance économique est rompue.

Alors que le produit intérieur brut (PIB) a augmenté de 75% entre 2006 et 2023, les recettes postales n'ont augmenté que de 4%, soit un écart de performance sans précédent de 71%. Cette dissociation menace la viabilité de la prestation de service universel.

La rupture est visible dans toutes les régions et à tous les niveaux de développement. Dans les pays industrialisés, l'opérateur désigné moyen a vu ses recettes baisser alors même que les économies se développaient.

En Europe et dans les pays de la Communauté des États indépendants (CEI), l'écart s'élevait en moyenne à 50%. Même sur les marchés dynamiques d'Asie/Pacifique, seuls quelques opérateurs – avec, en tête, la Chine et sa croissance annuelle remarquable de 9,9% – ont réussi à suivre le rythme de leurs économies.

Les preuves visuelles sont claires: les diagrammes de dispersion comparant les taux de croissance de la poste et du PIB révèlent que, si les observations antérieures à 2006 restaient proches de la courbe de 45°, qui indique globalement une parité, les points ultérieurs à 2006 chutent de façon drastique et la courbe de tendance s'aplatit à tout juste 0,6.

Pourtant, notre analyse économétrique de 118 opérateurs désignés révèle une hétérogénéité remarquable des résultats. La conclusion principale est la suivante: toute réduction de 10% de la dépendance à la poste aux lettres améliore la performance de 0,5% par an, tandis que la consolidation des réseaux par la fermeture de bureaux de poste creuse l'écart de 1,7% par augmentation de l'écart type.

La diversification des revenus et le maintien d'une présence physique sont nécessaires à la réussite. Les opérateurs qui n'adoptent qu'une seule stratégie enregistrent constamment des performances inférieures aux objectifs.

Les données exposent trois schémas cruciaux:

Tout d'abord, le type de diversification importe beaucoup moins que son étendue. Que l'opérateur se tourne vers les colis postaux, les services financiers ou d'autres activités, les bénéfices sont similaires.

Deuxièmement, les réseaux physiques génèrent des externalités positives que les approches axées purement sur la réduction des coûts n'arrivent pas à saisir. C'est notamment en augmentant délibérément son réseau de bureaux de poste ruraux, malgré les tendances mondiales à la consolidation, que le Maroc a dépassé de 3% ses attentes en matière de performance par rapport aux prévisions.

Enfin, les conditions initiales sont importantes: les opérateurs passés à l'ère numérique avec des portefeuilles déjà diversifiés, particulièrement ceux offrant des services financiers, ont profité d'avantages durables tout au long de la période de transition.

Ces conclusions remettent fondamentalement en question les approches conventionnelles de l'économie postale et incitent à adopter une compréhension plus nuancée de la valeur du réseau à l'ère numérique.

## Un écart persistant en matière de développement continue d'entraver la croissance du secteur

L'évaluation de 180 pays dans le cadre de l'indice intégré pour le développement postal (2IPD) pour 2025 expose des écarts persistants et qui se creusent. L'écart entre la région la plus performante (pays industrialisés à 94,4) et la moins performante (Amérique latine et Caraïbes à 32,3) dépasse les 60 points. La plupart des régions en développement montrent des scores très inférieurs à la médiane mondiale, qui s'élève à 50,8.

Le cadre à quatre piliers révèle où les écarts sont les plus importants. En termes de fiabilité, les opérateurs des pays industrialisés et des pays de la région Europe et Communauté des États indépendants obtiennent des scores médians supérieurs à 90, tandis que les postes de la région Amérique latine et Caraïbes enregistrent des scores aux alentours de 45, ce qui se traduit directement par des retards de distribution qui restreignent la croissance du commerce électronique.

Dans le domaine de la portée internationale, les disparités sont tout aussi saisissantes: les pays industrialisés entretiennent des scores de connectivité autour de 90, tandis que la moyenne des scores des opérateurs africains s'élève à peine à 42, ce qui exclut de fait leurs entreprises des chaînes de valeur mondiales. C'est en matière de pertinence que les écarts sont les plus larges, les pays industrialisés atteignant des scores de 65, tandis que la plupart des régions en développement peinent à atteindre le score de 10, ce qui indique un large potentiel inexploité pour la diversification des services.

Les scores de résilience suivent un motif similaire, avec un écart de 45 points entre les régions les plus performantes et les moins performantes, déterminant quels systèmes postaux peuvent encaisser des chocs économiques et lesquels s'effondrent sous la pression.

Toutefois, des investissements stratégiques peuvent aider à surmonter les contraintes structurelles. Des pays comme l'Estonie, Maurice et la Thaïlande démontrent que la modernisation ciblée (tri automatisé, services numériques, réseaux étendus) peut permettre à des opérateurs de pays à moyen revenu d'atteindre des niveaux de performance d'envergure mondiale. Inversement, notre analyse du développement postal naturel révèle que les résultats d'un grand nombre de pays sont au moins 75% inférieurs aux prévisions fondées sur leur géographie et leur revenu, ce qui indique un fort potentiel inexploité.

Les exemples de réussites partagent tous des éléments communs.

L'opérateur désigné de l'Estonie, Omniva, a atteint des scores de fiabilité supérieurs à 95 grâce à des centres automatisés de tri et à une densité de casiers à colis excédant les quatre unités pour 10 000 résidents. Thailand Post tire à présent près de la moitié de son revenu de la logistique des colis et des services numériques, sa plate-forme «Prompt Post» devenant le canal par défaut pour les banques et les agences gouvernementales.

Maurice a tiré parti de sa position pour devenir une petite plate-forme pour les flux de colis circulant entre l'Asie et l'Afrique tout en transformant ses bureaux de poste périurbains en centres de services numériques pour les documents d'identité et les inscriptions au registre du commerce.

Malgré une pression extrême, l'opérateur désigné de l'Ukraine, Ukrposhta, a maintenu un taux de fiabilité de 90% alors qu'il opérait dans des conditions de conflit, à l'aide de bureaux de poste mobiles et de systèmes de suivi en temps réel au service de 35 000 vendeurs en ligne. Ces exemples prouvent que la géographie et le revenu ne déterminent pas nécessairement la destinée postale.

# Pour relever ces défis, il sera nécessaire de réaliser des efforts multipartites

Les résultats convergent vers trois solutions interconnectées:

## 1. Création d'un réseau postal mondial et distribué.

Il convient de mettre en place une architecture polycentrique de centres et de corridors, avec au moins trois centres accrédités par région commerciale majeure. Cela permettrait de restaurer les économies d'échelle tout en empêchant le contrôle monopolistique, réduisant ainsi potentiellement les permutations d'acheminement de 176 à 54 et les facteurs de charge de l'avion de fret aérien moyen de 9%.

Les spécifications techniques sont précises. Chaque centre doit démontrer une continuité des opérations des centres de traitement du courrier international, une conformité audité aux protocoles de sûreté, un respect des plafonds de prix de revient majorés et publier en temps réel des indicateurs de performance. Les corridors entre les centres serviraient d'itinéraires de «transport en commun» sur lesquels tout opérateur respectant les normes de données et de sûreté pourrait réserver des capacités conformément aux taux publiés.

Un prélèvement de solidarité sur les volumes de transit permettrait de financer l'installation d'appareils de scannage, les mises à niveau logicielles et les formations pour les plus petits opérateurs, recyclant ainsi les bénéfices de la mise à l'échelle des opérations sur tout le réseau. Cette architecture répond directement au piège de la dépendance selon Hirschman en garantissant que chaque axe dispose de plusieurs options d'acheminement, crédibilisant ainsi les menaces de sortie qui permettent de discipliner le comportement des centres.

## 2. Nécessité d'instaurer une diversification stratégique des services postaux.

Il faut donner aux opérateurs désignés les moyens de devenir des plates-formes multiservices proposant des services de colis postaux, financiers, d'identité numérique et des solutions pour les services administratifs en ligne. Le type de diversification importe moins que son étendue: l'objectif est de réduire la dépendance à la poste aux lettres tout en maintenant la densité du réseau.

De nombreux éléments attestent de l'efficacité de cette stratégie. L'évolution de Japan Post en géant de la finance, qui compte des milliards de yens sous forme de dépôts, prouve que la confiance suscitée par la poste permet une extension des services. L'exploitation par Swiss Post de plates-formes nationales de cybersanté et de systèmes sécurisés d'identité numérique prouve que, de par sa fiabilité, la poste est parfaitement indiquée pour répondre aux besoins administratifs numériques.

La plate-forme fondée sur la chaîne de blocs e-Dinar et les systèmes mobiles de paiement de la Tunisie illustrent comment les postes peuvent propulser des services bancaires traditionnels pour stimuler l'inclusion financière.

Les formes plus basiques de diversification génèrent également de bons résultats: les opérateurs qui ont réduit leur dépendance à la poste aux lettres de la valeur médiane de 18 points de pourcentage ont évité 15% de déclin potentiel – une valeur suffisante pour réduire l'écart type de performance de 20%.

## 3. Fournir aux opérateurs désignés une assistance ciblée au développement.

Il convient de concentrer les investissements sur les quatre piliers qui déterminent le succès postal: fiabilité (qualité de service), portée (connectivité internationale), pertinence (adaptation au marché) et résilience (absorption des chocs). Les pays qui excellent dans ces quatre domaines atteignent des niveaux de développement postal entre 8 et 10, tandis que les opérateurs qui enregistrent des faiblesses dans l'un de ces domaines restent bloqués dans les niveaux inférieurs.

Les données révèlent clairement quelles devraient être les priorités en matière d'investissement. Le fait d'améliorer la fiabilité au moyen de l'automatisation du tri et de l'optimisation des itinéraires peut permettre de réduire les délais de distribution de 30 à 50%, comme l'a démontré le Monténégro avec la modernisation de son parc de véhicules équipés de systèmes GPS.

La portée internationale s'étend rapidement grâce à l'échange de données préalables et au dédouanement anticipé: la Bosnie-Herzégovine a ajouté 11 partenaires d'échanges rien qu'en numérisant les déclarations. La pertinence s'accroît par le biais de l'extension systématique des services: en convertissant ses bureaux de poste ruraux en guichets uniques pour les services publics, le Kazakhstan a augmenté son score de pertinence de huit points tout en stimulant l'inclusion financière.

La résilience nécessite à la fois des réformes organisationnelles et des mises à niveau technologiques: l'installation par la Lettonie de systèmes de reprise après une catastrophe et l'électrification de son parc illustrent bien la double approche qu'il convient d'adopter.

# Ces efforts doivent être coordonnés à tous les niveaux

La transformation nécessite une action coordonnée à plusieurs niveaux:

## Au niveau mondial

**Nous devons adopter des règles multilatérales différenciées qui mettent en correspondance les obligations avec les capacités, mettre en œuvre le réseau postal distribué lors du cycle 2026–2029 de l'UPU et établir des mécanismes de financement qui recyclent les économies d'échelle pour appuyer les améliorations du réseau.**

Cette proposition d'architecture de gouvernance permet de trouver l'équilibre entre l'ambition et le réalisme. Dans le cadre d'un accord à deux niveaux, des licences de niveau A seraient créées pour les opérateurs du centre qui accepteraient de fortes obligations (opérations vingt-quatre heures sur vingt-quatre, audit de la conformité, transparence vis-à-vis des performances), tandis que les opérateurs de niveau B n'auraient qu'à respecter les exigences de base, à savoir transmettre les données normalisées et utiliser les étiquettes communes. La mise en œuvre ne nécessite que trois modifications de la Convention pour définir «centre accrédité» et «corridor en libre accès», modifier les dispositions relatives au transit pour la tarification du prix de revient majoré et établir les règles relatives aux accréditations et aux audits.

Suite au précédent établi lors du Congrès extraordinaire de Genève 2019, qui a mis en œuvre les taux autodéclarés, une majorité de deux tiers des votes suffira pour l'entrée en vigueur de ces modifications, ce qui permettra d'éviter de longs processus de ratification parlementaire.

## Au niveau national

**Les gouvernements doivent moderniser les obligations de service universel – en s'éloignant du modèle de conditions d'accès figées pour adopter une logique de mandats permettant d'adapter les capacités de façon dynamique –, reconnaître les réseaux postaux comme des plates-formes d'innovation plutôt que comme des centres de coûts et permettre une grande liberté commerciale dans la limite des garde-fous appropriés.**

Les implications de cette politique remettent en cause la pensée orthodoxe.

Les obligations traditionnelles de service universel qui mandatent des densités minimales de points de vente et des tarifs uniformes étaient conçues pour une ère centrée sur les échanges de lettres.

Notre coefficient de  $-0,00005$  par habitant supplémentaire prouve que l'affinement des réseaux entraîne des pénalités mesurables sur la croissance.

Pour autant, il n'est pas suffisant de préserver le réseau tel quel. Les régulateurs devraient opérer une transition vers des obligations fondées sur les capacités dans le cadre desquelles les postes gagneraient des crédits pour les casiers à colis, les points de création d'une identité numérique, ou la collecte d'éléments à recycler – ce qui permettrait de faire correspondre les mesures incitatives à la demande effective. Les restrictions de champs d'application doivent laisser la place à des autorisations neutres d'un point de vue technologique qui permettront aux postes d'explorer les domaines de l'assurance, de l'entreposage pour le commerce électronique, de la vérification d'identité et même de la distribution par drone.

L'expérience européenne le prouve: les opérateurs qui ont tiré parti de leurs réseaux pour proposer des services de banque de détail ont constamment enregistré de meilleures performances que ceux qui se sont restreints aux services traditionnels.

## Au niveau de l'opérateur désigné

**Les postes doivent entretenir leurs réseaux physiques comme socle pour les services numériques, investir dans les capacités relatives à l'automatisation et aux données et développer des partenariats qui élargissent leurs portefeuilles de services au-delà des services traditionnels de courrier.**

Au-delà de la technologie, la transformation opérationnelle doit s'étendre à une innovation du modèle économique. Les postes de premier plan réinventent leur rôle: d'entreprises de distribution, elles deviennent des facilitatrices du commerce électronique et de l'inclusion sociale. Cela implique de préserver les bureaux de poste et de les transformer en centres multiservices en investissant dans les infrastructures informatiques qui permettent le suivi en temps réel et les paiements électroniques ainsi qu'en élaborant des écosystèmes de partenariat avec des banques, des agences publiques et des plates-formes de commerce électronique.

Les étoiles montantes – Sri Lanka, Ukraine et Uruguay – prouvent que même les opérateurs aux ressources limitées peuvent réaliser des améliorations exceptionnelles grâce à une mise en application ciblée. Leur approche commune: améliorer d'abord la fiabilité pour restaurer la confiance, étendre les capacités numériques pour répondre aux besoins modernes et développer la résilience pour encaisser les chocs inévitables.

## La fenêtre d'action pour la transformation se rétrécit, mais n'est pas encore fermée

Alors que le commerce électronique devrait atteindre 8000 milliards d'USD d'ici à 2030 et que les sociétés restent aux prises avec les fractures numériques, les réseaux postaux offrent des capacités uniques: une présence physique là où l'infrastructure numérique reste faible, des relations de confiance avec les citoyens et une expertise sur le dernier kilomètre que les acteurs se consacrant uniquement à la logistique ne peuvent pas reproduire.

Les chiffres peignent un tableau attrayant.

Les 679 125 bureaux de poste du monde tissent le réseau de points de vente le plus étendu et le mieux relié à l'échelle internationale de l'humanité, très loin devant les succursales bancaires, les boutiques de téléphonie mobile, ou toute autre infrastructure de services physiques. Les 4,6 millions d'employés du secteur possèdent une connaissance sans égale des conditions locales d'adressage et de distribution.

Dans les zones rurales et reculées où les opérateurs privés craignent de s'aventurer, le personnel de la poste assure le seul lien véritable avec l'économie à plus grande échelle. Cette infrastructure, construite au fil des siècles, ne peut pas être reproduite. Toutefois, elle risque d'être perdue si elle est négligée.

Les implications sociales s'étendent bien au-delà du commerce. À l'heure de l'augmentation des inégalités et de l'exclusion numérique, les réseaux postaux jouent un rôle crucial d'égalisateur. Ils permettent aux 1,7 milliard d'adultes du monde exclus des services bancaires d'accéder à des services financiers, ils connectent les producteurs reculés aux marchés mondiaux et ils assurent que les services essentiels – des médicaments aux prestations sociales – atteignent tous les citoyens.

Lors des crises, des pandémies aux catastrophes naturelles, les réseaux postaux ont prouvé à maintes reprises leur valeur en tant que canaux résilients pour l'aide sociale. Ces capacités deviendront de plus en plus vitales à mesure que le changement climatique et l'instabilité géopolitique créeront de nouvelles vulnérabilités.

Le secteur doit faire face à un choix radical: évoluer sous la forme de plates-formes multifonctionnelles qui baissent les prix des transactions, étendent l'accès au marché et renforcent la cohésion sociale, ou accepter de rester, de façon permanente, en marge de l'économie numérique.

L'histoire prouve que les services postaux ont su s'adapter aux précédentes ruptures technologiques. La différence, c'est qu'aujourd'hui l'adaptation doit être plus rapide, plus complète et coordonnée à l'échelle mondiale.

Les précédents historiques nous servent à la fois d'avertissements et d'encouragements. La crise de la fragmentation des années 1850, pendant laquelle les frais

de transit bilatéraux ont fait monter jusqu'à 300% les prix de l'envoi d'un colis de Genève à Berlin (Allemagne), a été résolue grâce au Traité multilatéral de Berne, ce qui démontre que l'action collective permet de surmonter des problèmes de coordination qui pourtant semblaient insolubles.

L'adaptation réussie au courrier-avion au XXe siècle démontre que les postes sont capables d'adopter de nouvelles technologies tout en continuant d'assurer le service universel. L'histoire récente nous présente également des exemples positifs: le déploiement rapide des systèmes de suivi et de localisation, l'extension aux services financiers et l'intégration avec les plates-formes de commerce électronique constituent des preuves de la capacité latente du secteur à innover.

Pour autant, les coûts s'accumulent à mesure que nous tardons à agir. Chaque année où la fragmentation se poursuit, les itinéraires inefficaces d'acheminement s'ancrent plus profondément et davantage de volumes sont redirigés vers des canaux exclusifs. Chaque mesure de consolidation du réseau sans innovation au niveau des services éloigne davantage les postes des besoins quotidiens de la clientèle. La prolifération de normes relatives aux données et de procédures douanières incompatibles génère des obstacles qui deviennent de plus en plus difficiles à éliminer avec le temps. Plus important, à l'heure où les personnes nées à l'ère du numérique deviennent le segment démographique dominant de la clientèle, les services postaux risquent de perdre à jamais leur pertinence s'ils ne parviennent pas à répondre aux attentes en matière de rapidité, de transparence et de commodité.

Ce rapport fournit les fondements empiriques de cette transformation. Il quantifie à la fois le coût de l'inaction et les avantages de la réforme stratégique. Plus important, il démontre que l'excellence postale reste possible pour les opérateurs à tout niveau de développement, à la condition qu'ils fassent les bons choix dès aujourd'hui. Le cycle stratégique de l'UPU pour 2026–2029 présente une opportunité essentielle de sécuriser l'avenir du secteur postal comme catalyseur de prospérité inclusive à l'ère du numérique.

Les preuves convergent vers une conclusion unique: le secteur postal mondial se trouve à un point de bascule où l'action coordonnée peut inverser le déclin et libérer une valeur sociale énorme.

Les solutions techniques existent, les exemples de réussites nous fournissent des feuilles de route et les cadres multilatéraux sont prêts pour la modernisation.

Il convient maintenant de convoquer la volonté politique d'agir de manière décisive avant que la fenêtre d'opportunité ne se ferme. Pour les décideurs politiques, les opérateurs et les organisations internationales, le message est clair: l'heure n'est plus aux ajustements progressifs.

Le secteur postal doit subir une transformation profonde, et ce dès maintenant.



**UNION POSTALE UNIVERSELLE**

Bureau international  
Weltpoststrasse 4  
3015 BERNE  
SUISSE

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