SITUATION DU SECTEUR POSTAL EN 2026

Orchestrer l'avenir postal

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

UPU
UNION POSTALE UNIVERSELLE

Lisez le rapport complet:
https://www.upu.int/en/publications/2ipd/the-state-of-the-postal-sector-2026

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.

TITLE: Situation du secteur postal en 2026, Orchestrer l'avenir postal - Résumé analytique

DESIGN: Sonja Denovski

CONTACT: thinktank@upu.int

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

UN RÉSULTAT, CINQ PERSPECTIVES

Le rapport de l'Union postale universelle (UPU) «Situation du secteur postal en 2026» a été rédigé au cours d'une année qui a imposé un nouveau rythme à un diagnostic bien établi.

Plus personne ne conteste que les difficultés du secteur sont structurelles plutôt que cycliques: la stratégie de l'UPU pour le cycle de Doubaï les qualifie de «structurelles» et appelle à une «transformation radicale immédiate».

Au cours des douze mois séparant août 2025 de juillet 2026, une nouvelle dimension s'est invitée: la rapidité.

Les deux plus grands marchés de destination ont changé leur traitement douanier des colis transfrontaliers de faible valeur, un conflit armé a redéfini la géographie postale d'une région tout entière en un mois et, pour la troisième année consécutive, les recettes postales réelles sont en baisse.

Certains de ces événements avaient été prévus, mais chacun est survenu trop rapidement pour pouvoir adapter le rythme des cycles de décision du secteur à de tels chocs exogènes.

Le rapport suit un argument unique, de l'évaluation au mécanisme à la réponse.

La section I introduit la base de référence statistique, la section II présente la 10e édition de l'indice intégré pour le développement postal (2IPD), la section III s'intéresse à douze mois d'échanges internationaux au niveau du couloir, la section IV présente le régime macroéconomique et le mécanisme par lequel il amplifie la fragilité postale et la section V décrit le prototype de réponse élaboré par l'UPU.

Les cinq faisceaux de preuves du rapport, rassemblés à partir de données différentes à des fréquences distinctes, pointent tous dans la même direction: le secteur n'est pas mal informé. Il prend trop de temps à se décider sur un ensemble trop restreint d'options, dans un environnement qui ne récompense plus la patience.

EN POSITION DOMINANTE LÀ OÙ LES VOLUMES DISPARAISSENT, À LA MARGE LÀ OÙ ILS AUGMENTENT

Les statistiques officielles communiquées par les opérateurs désignés – les opérateurs que les Pays-membres désignent pour remplir les obligations de la Convention postale universelle – décrivent une pression cumulative plutôt que cyclique.

Les envois de la poste aux lettres du régime intérieur sont tombés à 66% de leur volume de 2015, et à 37% pour les envois de la poste aux lettres internationaux. La chute de cette dernière décennie a été la plus forte dans les régions Afrique (–80,8%) et Amérique latine et Caraïbes (–76,2%).

Les volumes des colis, le segment qui devait porter la croissance du secteur, augmentent plus lentement que leurs marchés: les colis du régime intérieur ont augmenté de 6% en 2024, par rapport à un taux de 9,7% sur la décennie, et le volume des colis internationaux, avec 189 millions d'envois, reste inférieur à celui de 240 millions d'envois en 2019.

Les recettes nominales d'exploitation ont baissé en 2024 pour la première fois depuis 2010, de 1,6% à 322 milliards de DTS, et les recettes réelles sont en baisse depuis 2021.

La nouvelle contribution du rapport est notre analyse, qui estime les parts de marché des opérateurs désignés pour 188 pays, et elle en met en évidence la fragilité.

L'opérateur désigné médian détient 74% de parts de son marché national de la poste aux lettres, mais seulement 27% de parts de son marché des colis et 39% de parts du marché des envois express.

L'écart dans les volumes de colis est le plus grand là où la trajectoire des recettes est la plus faible: une part de marché médiane de 61% dans les pays industrialisés contre 16% en Afrique et dans la région arabe.

De plus, l'accès demeure inégal. Environ 89% de la population mondiale reçoivent leur courrier à domicile et plus d'un demi-milliard de personnes doivent aller le

récupérer dans un établissement postal, tandis que 27% de la population africaine n'ont pas accès aux services postaux.

Le 2IPD essaie de déterminer s'il y a une demande pour les services offerts par cette infrastructure.

PLUS RAPIDE ET PLUS PRÉVISIBLE, MOINS CAPABLE D'ABSORBER LES CHOCS

Le 2IPD est l'indice composite du développement postal. Il s'articule autour de quatre dimensions – fiabilité, accessibilité, pertinence et résilience – et est publié cette année pour 181 pays, avec un nouvel élément de prime pour la maturité numérique des opérateurs désignés.

Ses résultats globaux se sont améliorés: pour les 179 pays évalués dans les deux éditions, le score moyen est passé de 52,2 à 55,8, et 58 pays sont passés au niveau de développement supérieur, 105 se sont maintenus au même niveau et 16 sont passés au niveau inférieur.

La Suisse est en tête avec un score de 111,7, suivie par l'Allemagne, la France, le Japon, l'Autriche et l'Australie, et la Thaïlande est le seul pays au niveau maximal qui ne fait pas partie du groupe des pays industrialisés.

On note une convergence à partir d'un niveau de référence bas: l'Afrique a enregistré 20 passages à un niveau supérieur, contre trois passages à un niveau inférieur. Il s'agit de la mobilité nette la plus forte de toutes les régions.

Néanmoins, 76 pays – soit 42% de ceux évalués – demeurent au niveau 5 ou inférieur et environ 45% de l'amélioration moyenne entre les éditions proviennent du nouvel élément de prime plutôt que d'un mouvement dans les quatre dimensions.

La composition de l'amélioration constitue l'une des conclusions principales du rapport.

Celle-ci relève presque totalement de la fiabilité, à savoir la dimension opérationnelle, qui a augmenté dans toutes les régions, et pratiquement pas de la résilience, à savoir la capacité à absorber les chocs, qui a baissé dans cinq régions sur six. Le secteur est devenu plus rapide et plus prévisible, et moins en mesure de résister à l'année que nous décrivons.

Pour 164 des 181 pays évalués, y compris les 41 de la région Afrique, la dimension enregistrant le score le plus faible est la pertinence – le positionnement du modèle commercial postal sur son propre marché – et sa progression était presque entièrement due aux pays industrialisés.

Les nouvelles preuves numériques compliquent l'hypothèse classique sur le développement: six opérateurs africains figurent au classement des 25 meilleurs opérateurs en matière de maturité numérique, et le score de profondeur numérique le plus élevé au monde est détenu par un opérateur désigné dont le score de pertinence est à peine de 20,9.

Les services peuvent être mis en place, mais il manque le modèle d'activités, les permissions réglementaires et le périmètre commercial qui permettent de créer la demande.

TOTAL EN CROISSANCE SUR UN RÉSEAU EN DÉCLIN

La section III lit les données d'échange au niveau de l'envoi de l'UPU pour les douze mois menant à juillet 2026 au niveau du couloir – une paire de pays dans les deux directions dans un mois calendaire – et sa conclusion centrale est une divergence.

Les envois internationaux agrégés ont augmenté de 21,1%, tandis que le couloir médian – la liaison dont un opérateur type fait effectivement l'expérience – a baissé de 9,8%, soit un écart de 31 points de pourcentage sur 9607 couloirs, qui s'est creusé à 47 points pour la période janvier–juillet 2026.

L'augmentation des envois relève majoritairement d'un dividende du numérique plutôt que d'une expression de la demande: sur les mêmes flux, le tonnage n'a augmenté que de 1,4%, parce que le suivi de tous les envois postaux, obligatoire depuis janvier 2025, offre une plus grande visibilité sur les envois déjà en circulation, et donc une augmentation de leur nombre total.

Le tonnage indique l'expression de la demande. Or, à la médiane, il a baissé dans chacun des douze mois de la période dans les six régions de l'UPU, de –16,3% en Afrique à –8,6% en Asie/Pacifique.

Ce réseau a enregistré trois chocs et les données de couloir indiquent que chacun d'eux est survenu sur un seul mois.

La suspension par les États-Unis d'Amérique de l'exemption des droits de douane de minimis – le seuil de valeur en-dessous duquel les importations de faible valeur entraient sans avoir à payer de droits – à partir du 29 août 2025 a produit la rupture la plus nette de la série: le tonnage arrivant est passé de –8,9% en août à –70,3% en septembre, le nombre de pays d'origine avec du tonnage arrivant a baissé de 176 à 133 et l'indice de Herfindahl-Hirschmann sur la concentration à l'origine a doublé en un mois, passant de 886 à 1786.

Le droit de douane de 3 EUR appliqué par l'Union européenne à partir du 1er juillet 2026 a eu des effets immédiats: les arrivées ont baissé de –7,4% en juin à –31% en juillet. Toutefois, grâce au préavis de sept mois et à

un instrument normalisé, cette mesure a eu pour effet de faire baisser les volumes, mais n'a pas entraîné les sorties et la concentration observées aux frontières américaines.

Le conflit en Asie occidentale a affecté le réseau en matière de capacité aérienne, d'acheminement des envois en transit et de coûts de l'assurance: le tonnage médian des expéditeurs de la région arabe était presque à 0% en février 2026 et s'est effondré à –51,4% en mars, sur les semaines où il a été enregistré par les indicateurs commerciaux et macroéconomiques.

Nous pouvons en tirer deux leçons.

La conception d'une politique, et pas seulement son contenu, détermine si une mesure frontalière concentre le réseau.

Deuxièmement, le réseau transmet à présent les chocs macroéconomiques et géopolitiques pratiquement en temps réel, trop rapidement pour pouvoir élaborer des réponses politiques appropriées.

POLYCRISE, «DÉSTAGFLATION» ET LE PIÈGE DE L'AMPLIFICATION

La section IV décrit l'environnement. Le secteur ne fait pas face à une crise, mais à une polycrise: des crises interconnectées dont les effets combinés excèdent la somme des parties.

Ces crises individuelles ne peuvent pas être résolues de façon isolée et chaque réponse est contrainte par les autres, et le régime macroéconomique au cœur de cette polycrise n'est pas la stagflation classique mais ce que le rapport appelle la «déstagflation», un mot-valise englobant la déconnexion, la stagnation et l'inflation.

La stagflation classique est exogène et épisodique; elle survient et disparaît avec un choc logistique. La «déstagflation» est endogène et structurelle: les obstacles au commerce, le découplage technologique et la fragmentation financière produisent la stagnation et l'inflation et persistent tant que la déconnexion se poursuit.

Les Perspectives de l'économie mondiale d'avril 2026 du Fonds monétaire international, qui ont remplacé leur base de référence par une «prévision de référence» accompagnée de deux scénarios à la baisse, prévoient une croissance mondiale de 3,1% en 2026 et une inflation globale de 4,4%; dans le pire scénario, la croissance tomberait à 2,2% et l'inflation monterait à 6,1% en 2027.

Les données factuelles postales montrent que les recettes étaient déjà en baisse avant le choc macro, partout au même moment.

Les recettes réelles en fonction de la parité du pouvoir d'achat ont plafonné à 606 milliards d'USD en 2021 et ont baissé trois ans de suite jusqu'à tomber à 563,4 milliards d'USD en 2024, soit une baisse cumulative de 7%; d'après les données pour la période 1997–2024, les six régions de l'UPU ont connu une baisse simultanée sur seulement deux années, 2022 et 2024, ce qui signifie que l'amortissement apporté par la diversification régionale depuis trois décennies a disparu.

De même, un environnement bénin ne suffirait pas à porter le secteur: en 2024, la croissance des recettes postales n'a pas réussi à atteindre le même niveau que la croissance du produit intérieur brut (PIB) dans chaque région, et pour 118 opérateurs désignés sur la période 2006–2023, elle était inférieure de 71 points de pourcentage à la croissance cumulative du PIB.

Quatre fragilités convertissent ensuite un choc proportionnel en choc amplifié:

- Des coûts fixes élevés, de telle sorte que même une baisse de 10% des recettes avec 80% des coûts fixes réduit les recettes d'exploitation de 40 à 50%.
- Des recettes concentrées et des espoirs placés sur le segment même qui est perturbé par la fragmentation du commerce.
- Une marge BAII[1] moyenne alarmante de –0,8% chez 53 opérateurs en 2024 qui ne laisse aucun filet de sécurité.
- Une cage réglementaire composée de cadres pour l'obligation de service universel, les plafonds tarifaires et le personnel qui suppriment les outils relatifs aux prix, à la main-d'œuvre et au champ d'application des services qu'une entreprise ordinaire utiliserait.

La seule soupape de sécurité identifiée par les études – à savoir réduire les coûts avant que les recettes ne s'effondrent – n'est pas accessible aux opérateurs réglementés par nature. Donc, sans intervention délibérée, la détérioration s'accroît au lieu de se stabiliser d'elle-

1 La marge «Bénéfice avant intérêts et impôts» mesure les bénéfices d'une entreprise provenant de ses opérations avant de déduire les dépenses relatives aux intérêts et aux impôts sur le revenu.

même. Cinq profils d'opérateurs, décrits par leur position structurelle plutôt que par leur nom, montrent que le piège relève d'un problème de distribution.

La section IV du rapport se referme sur des faits plutôt que sur des consolations. Les chocs pétroliers des années 70 ont entraîné des flambées des prix, des coupures de services et des conflits avec le personnel et, en aval, l'automatisation qui a permis à l'administration postale des États-Unis d'Amérique de distribuer 145% de courrier en plus en 2000 par rapport à 1970, avec seulement 22% d'employés en plus.

Les crises ont toujours constitué la fonction de contrainte la plus fiable du secteur, et la fenêtre technologique d'aujourd'hui est plus large; la grande différence est que, dans les années 70, la demande était encore croissante, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui.

LA RÉACTION – UN NOYAU DÉCISIONNEL POUR LE SECTEUR

Si la contrainte limitante est liée aux capacités décisionnelles plutôt qu'aux informations, le remède est la mise en place d'une architecture facilitant la prise de décisions, et la section V décrit le prototype déjà élaboré par l'UPU.

Cette section commence par mettre un prix sur l'orchestration, c'est-à-dire la coordination des décisions d'un réseau à partir de données partagées, d'un langage commun et d'une identité partagée.

Une évaluation prudente estime le coût annuel direct du manque de décisions du secteur à 70,8 milliards d'USD: 35,6 milliards d'USD de marge prédéterminée pour la logistique transfrontalière, 13,1 milliards d'USD de gâchis lié à des décisions relatives à la gestion, 5,2 milliards d'USD liés à la non-gestion du déclin des volumes d'envois de la poste aux lettres et 16,9 milliards d'USD liés à l'exposition aux exigences douanières. Cette somme devrait s'élever à 94,5 milliards d'USD d'ici à 2030 si les tendances se poursuivent, pour un total cumulé de 411 milliards d'USD sur la période 2026–2030.

Le coût est diffus.

Les opérateurs désignés assument 45% du coût, et les plates-formes de commerce électronique, les ministères et régulateurs, les fournisseurs technologiques et les transporteurs privés assument les 55% restants. Aucun acteur n'a jamais pu recueillir une part suffisante des gains à lui seul pour régler le problème. L'orchestration est une contribution partagée sans propriétaire naturel. Elle peut donc être mise en place une fois dans le cadre d'une gestion neutre.

L'architecture existe actuellement sous forme de prototype fonctionnel, pas de modèle économique.

La plate-forme unifiée de données de l'UPU combine trois ensembles de travaux:

Le modèle d'orchestration postale, une carte de 11 blocs représentant les décisions qu'un opérateur désigné doit prendre, ce qui donne aux 192 Pays-membres un langage commun.

Onze intelligences artificielles (IA) agentiques spécialisées encadrées par un superviseur, chacune étant confinée à l'un des blocs du modèle et ancrée dans des flux bilatéraux, plus de quarante ans de statistiques postales et le corpus documentaire de l'Union.

Un navigateur décisionnel, un outil disciplinaire en six étapes pour les décisions importantes en situation d'incertitude, dans lequel les agents IA effectuent les cinq premières étapes – à savoir le dilemme, l'élargissement de la gamme d'options, la formulation d'hypothèses et leur test, l'identification de pivots – et le superviseur humain gère la sixième étape: la résolution.

Développée sur mesure avec l'élaboration de prototypes pendant trois cycles de défis de l'innovation de l'UPU – au lieu d'être achetée – et présentée à 169 Pays-membres pendant le Congrès de Doubaï 2025, la plate-forme a tout d'abord fait ses preuves dans le contexte des statistiques de l'UPU en réduisant les temps de traitement de 90% et en faisant passer la cadence de publication de douze à un mois.

Pour envoyer la plate-forme en production, des investissements seront nécessaires. Et c'est précisément au sujet de ces investissements que la section V demande au secteur de prendre des décisions. La limite qui la rend réalisable d'un point de vue politique est simple: interopérabilité des mécanismes, mais concurrence des décisions. Le langage, l'identité et les corpus documentaires préconcurrentiels sont partagés, mais la stratégie, l'expérience de la clientèle, les modèles commerciaux et l'historique décisionnel de chaque opérateur ne le sont pas.

Comme le corpus de décisions s'accroît dès sa première année, l'intérêt de rejoindre la plate-forme au plus tôt permet d'en définir la forme, et le fait d'attendre ne constitue pas une option neutre.

CE QUE LES FAITS ÉTABLISSENT

Cinq conclusions s'ensuivent: trois pour les décideurs politiques et deux pour les opérateurs.

Tout d'abord, le pacte du service universel doit être réécrit autour des capacités plutôt que des contributions: le régime réglementaire explique pourquoi un choc en matière de recettes passe directement dans les marges sans altération, et la consolidation des bureaux de poste creuse l'écart entre la croissance postale et la croissance du PIB d'environ 1,7 point par an pour chaque augmentation de l'écart type du nombre d'habitants par bureau, tandis que l'importance de l'effectif n'a pas d'effet significatif.

Deuxièmement, la cohérence de minimis est une variable structurelle, pas administrative: les mesures des États-Unis d'Amérique et de l'Union européenne ont produit des effets comparables en matière de volumes, mais des effets très différents en matière de concentration, et cette différence est une question de conception, qui est un élément négociable.

Troisièmement, les interventions qui comptent le plus sont réalisées au niveau du système, car chacune modifie le modèle économique pour tous les opérateurs simultanément, et aucune ne peut être réalisée individuellement par un opérateur.

Pour les opérateurs, les faits indiquent qu'il vaut mieux privilégier une diversification étendue plutôt qu'optimisée, car une réduction de 10 points de la dépendance aux envois de la poste aux lettres améliore la performance d'environ un demi-point par an, quel que soit l'élément qui la remplace. Il convient également de traiter la résilience comme une variable gérée, car la dimension qui a baissé dans cinq régions sur six est celle qui a été éprouvée par une année de chocs.

Le secteur doit prendre une décision au sujet du coût de la non-orchestration, car celle-ci représente un risque essentiel pour son avenir.

Pour y remédier, le secteur pourrait traiter la plate-forme unifiée de données comme une infrastructure partagée plutôt que comme un essai pilote, valider le modèle, les agents IA et le navigateur décisionnel comme constituant son architecture commune et commencer à en récolter les avantages cognitifs dès maintenant.

La récupération ne serait-ce que d'un dixième des coûts d'une dimension est estimée à environ 3,56 milliards d'USD par an.

UN SEUL RÉSEAU POSTAL, DES POSSIBILITÉS INFINIES

Le déclin n'est pas inévitable.

La section II identifie des opérateurs qui sont passés à deux ou trois niveaux supérieurs de développement en un an, la section IV identifie des opérateurs qui ont échappé au piège de l'amplification, et les données factuelles sur le long terme indiquent explicitement que l'étendue de la diversification et la densité du réseau modifient les résultats.

L'avantage que conserve le secteur est de nature institutionnelle, et l'avantage institutionnel s'exprime à travers des décisions. La Journée mondiale de la poste de 2026 décrit le secteur en six mots – un seul réseau postal, des possibilités infinies – et les deux propositions sont les intitulés des deux moitiés de l'argument de ce rapport.

«Un seul réseau postal» décrit le capital dont aucun concurrent ne dispose: 192 Pays-membres, un traité, des adresses dans tous les lieux habités de la planète et un réseau unique tant que son langage, ses normes, son identité et ses règles de rémunération demeurent communs.

«Des possibilités infinies» désigne le rendement de ce capital: il est intéressant de construire des mécanismes partagés uniquement si le secteur les utilise pour améliorer la prise de décisions en élargissant l'éventail d'options avant le filtrage de ces dernières.

Le système postal de 2040 s'appuiera sur l'architecture décisionnelle mise en place aujourd'hui.

Les outils expirent, les bénéfices cognitifs s'accumulent.

Nous devons agir pendant le cycle de Doubaï, entre 2026 et 2029. Pas plus tard.

UNION POSTALE UNIVERSELLE
Bureau international
Weltpoststrasse 4
3015 BERNE
SUISSE

Tél: +41 31 350 31 11
Courrier électronique: thinktank@upu.int

Design – UPU

© Union postale universelle – octobre 2026