



# Stratégie postale mondiale d'Istanbul

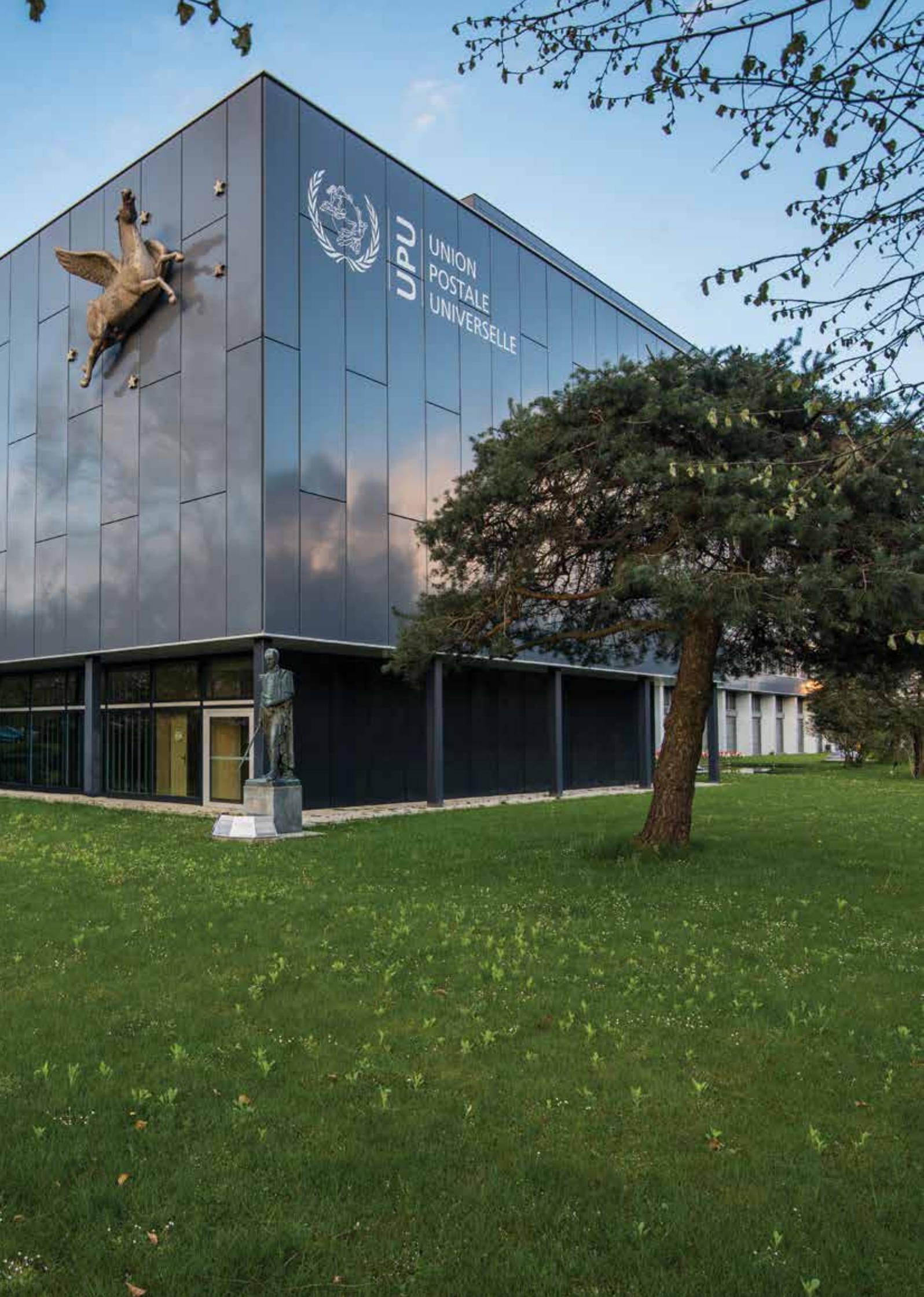
2017–2020



UNION  
POSTALE  
UNIVERSELLE







UPU  
UNION  
POSTALE  
UNIVERSELLE



**ORIENTATION  
STRATÉGIQUE  
ET ANALYSE**



# VISION

***Le secteur postal est perçu comme un accélérateur du développement inclusif et une composante essentielle de l'économie mondiale.***

Compte tenu de la rapidité des changements qui affectent le monde et eu égard à nos atouts fondamentaux, la vision de l'UPU est plus que jamais d'actualité. Grâce à son rôle mobilisateur dans l'accélération du développement du secteur postal, l'Union, par ses efforts et son dynamisme, contribue au développement de l'économie mondiale.

Cette vision reste à notre portée. Le secteur postal mondial prend conscience de l'intérêt d'innover. De son côté, le monde reconnaît l'important potentiel du secteur postal pour contribuer à renforcer l'avenir de l'économie mondiale.

La vision n'est réalisable que si elle est associée à un engagement réaffirmé envers la mission de l'UPU. La mission suit une approche globale pour appuyer les priorités et les besoins de chaque pays et région; elle englobe les domaines fondamentaux dans lesquels l'UPU peut contribuer à exercer une influence concrète et notable sur les clients dans le monde.

# MISSION

*«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.»*

Ensemble, la vision et la mission donnent son orientation à l'UPU. Pour les réaliser, un plan d'action solide et une organisation efficace doivent être en place.

# ANALYSE DE LA SITUATION

Nous vivons une époque nouvelle. Dans ce nouveau contexte, il y a de la disparité entre les revenus et entre les niveaux de vie; pourtant, une classe moyenne émerge avec une personnalité forte. Tandis que certains pays font face à des turbulences économiques et politiques, d'autres transforment avec succès le commerce international. La technologie mobile est largement adoptée dans les pays en développement, ce qui entraîne la numérisation de tous les secteurs.

Nous vivons dans un monde polarisé. En tant que contributeurs du secteur postal, nous servons de passerelles de confiance favorisant la connexion et l'adaptation à un monde en mutation perpétuelle. Grâce à cette symbiose, des tendances mondiales pénètrent et influencent le secteur postal et donnent à ce dernier des opportunités pour ouvrir la voie à des transformations concrètes.

Une analyse de la situation du secteur postal peut révéler les tendances suivantes:

- 1° Sur le plan politique, nous sommes confrontés à l'émergence de nouveaux regroupements internationaux et régionaux. L'évolution des rapports gouvernement-citoyens a amené une prévalence d'initiatives telles que l'administration en ligne. Le rôle de soutien des gouvernements en faveur de l'obligation de service universel évolue, tout comme les mesures et les politiques de lutte contre la multiplication des risques pour la sécurité. La libéralisation et la privatisation ont eu des conséquences politiques importantes, et d'autres défis sont liés à la nécessité d'équilibrer les pressions politiques exercées par des intérêts particuliers.
- 2° Sur le plan économique, nous sommes témoins et acteurs du processus de libéralisation et de privatisation qui est devenu aujourd'hui une réalité pour bon nombre de nos Pays-membres. La transformation des modèles d'entreprise postale et l'innovation intersectorielle ont diversifié les modes de fonctionnement. Les modèles d'entreprise ont aussi dû évoluer sous l'effet de l'accroissement du commerce transfrontalier, de l'économie d'Internet et des modèles de partenariats innovants, de l'instabilité des coûts énergétiques, de l'évolution des modèles de financement, de l'accès aux sources de financement et des flux mondiaux de capitaux. Un degré croissant d'inclusion financière est à la fois constaté et facilité par les postes. La prédominance d'entités du secteur privé importantes et influentes ainsi que leur intégration virtuelle croissante constituent une évolution notable. Enfin, tous ces facteurs contribuent à une transformation des rapports entre les entreprises que nous servons et nos clients finals.

- 3° L'avènement de l'ère numérique et l'évolution des schémas de consommation ont contribué à l'évolution du client de demain caractérisé par un jeu unique de besoins et d'attentes. La facilité des interactions transfrontalières et les changements migratoires et démographiques ont modifié notre perception des besoins des clients. De plus, il est devenu vital de définir la valeur du critère «temps» pour des clients qui sont connectés en permanence grâce à de nouveaux appareils. Dans le contexte de creusement des écarts socioéconomiques, l'adressage postal physique et numérique est devenu à la fois une gageure et une opportunité.
- 4° Carburant du changement, la technologie est aussi la clé pour comprendre les mutations actuelles et à venir. L'essor sans précédent du commerce électronique et mobile est à l'origine d'une croissance marquée des volumes de colis et de la nécessité d'une nouvelle optique. Il est impératif de prendre conscience du rythme de plus en plus rapide du changement technologique et de s'y adapter. A cet égard, il faut adopter des initiatives permettant au secteur postal de se repositionner comme composante essentielle de l'économie numérique mondiale.
- 5° Un aperçu des aspects légaux touchant le secteur postal indique une évolution globale des réglementations en vigueur là où l'innovation est nécessaire pour établir de nouvelles normes internationales.
- 6° L'intérêt mondial pour l'environnement a fait émerger un client à conscience écologique, soucieux des répercussions sur l'environnement des entreprises avec lesquelles il traite. On note aussi une reconnaissance croissante du rôle du secteur postal dans la lutte contre le changement climatique et la réaction aux crises mondiales.

Les grandes tendances mondiales ayant une influence sur le secteur postal mettent en lumière les messages suivants:

- 1° Le rythme croissant du changement dans de multiples dimensions reflète le besoin urgent pour l'UPU et le secteur postal d'élaborer des solutions axées sur l'innovation, au sein de l'Union et grâce à l'offre d'une gamme de produits et de services durables au client mondial de demain.
- 2° La seule ampleur des disparités socioéconomiques et en matière de développement fait ressortir l'importance du rôle que l'UPU peut jouer pour assurer l'inclusion tout en créant une nouvelle base participante de plus en plus large.
- 3° Avec l'évolution rapide des besoins des gouvernements, des entreprises et des clients dans le monde, l'UPU occupe une position forte pour promouvoir l'intégration de solutions interopérables sur l'ensemble de son réseau postal étendu et complexe.

# ANALYSE DES FORCES DES FAIBLESSES DES POSSIBILITÉS ET DES MENACES

A partir des tendances actuelles, des leçons du passé et des réalités de demain, l'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (SWOT) amène trois conclusions essentielles:

- 1° Pour que l'UPU et le secteur postal restent d'actualité dans l'économie mondiale au cours des prochaines années, il est crucial que le secteur s'adapte beaucoup plus rapidement aux tendances mondiales, et ce dans ses trois dimensions.
- 2° Pour réagir rapidement aux tendances actuelles et futures, l'UPU doit corriger en priorité ses faiblesses identifiées par l'analyse SWOT. Ces faiblesses sont restées plus ou moins les mêmes au cours des deux derniers cycles, ce qui indique clairement que le problème n'est pas correctement traité. Si l'UPU ne s'adapte pas, elle éprouvera des difficultés grandissantes à saisir les opportunités qui se présentent et ne sera pas préparée pour affronter les menaces identifiées. Par conséquent, il n'est plus question d'attendre que les changements prennent place d'eux-mêmes: l'UPU a un besoin urgent de relever les défis, de s'adapter rapidement au marché et de corriger ses faiblesses, grâce:
  - › à une réforme structurelle intégrale permettant une prise de décision plus efficace et effective, de manière à ce que les organes de l'Union puissent réagir rapidement aux opportunités alors que les tendances et les besoins des clients continuent d'évaluer rapidement;
  - › à une participation plus grande et à l'adoption d'un ensemble de produits et de services modernes et durables par les Pays-membres et leurs opérateurs désignés.
- 3° Exploiter ses forces et corriger ses faiblesses permettra à l'UPU de saisir des opportunités et de se protéger des menaces grâce à la mise en œuvre intégrée, innovante et inclusive de la SPMI aux niveaux mondial, régional et national.

**Remarque: une liste exhaustive des facteurs de l'analyse de situation et un aperçu complet des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces figure en annexe 1.**

# VISION 2020

La SPMI comprend trois grands thèmes dominants (énoncés dans la vision 2020), qui ont été identifiés pour définir la vision et l'orientation générales de la future stratégie, qui a pour objet de créer collectivement:

- › un monde postal dans lequel l'innovation est partagée, encouragée et stimulée – non pas comme un luxe, mais comme une réalité pour tous;
- › un monde postal dans lequel la pleine intégration des réseaux aux niveaux national, régional et mondial n'est plus un objectif mais une réalité;
- › Un monde postal dans lequel la capacité unique de notre secteur d'assurer l'inclusion des populations, des acteurs économiques et des territoires est pleinement reconnue et mise à profit par les gouvernements, les partenaires de développement et les organisations internationales.



## PRIORITÉS RÉGIONALES DÉFINIES DANS LE CADRE DES CONFÉRENCES STRATÉGIQUES RÉGIONALES 2015 DE L'UPU

- L'efficacité de l'exploitation et le développement du commerce électronique
- Les services financiers postaux
- Le développement du secteur postal et la diversification

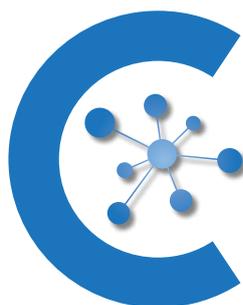


# STRATÉGIE POSTALE MONDIALE D'ISTANBUL

Buts et programmes

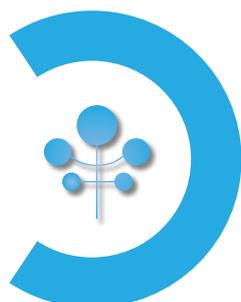


Pour permettre de réagir de manière dynamique aux opportunités et aux défis identifiés par l'analyse stratégique et avancer dans la direction stratégique globale de l'UPU, la SPMI a défini trois buts:



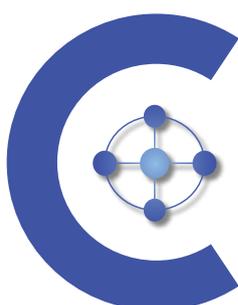
## BUT 1

**AMÉLIORER L'INTEROPÉRABILITÉ DE L'INFRASTRUCTURE DU RÉSEAU:** grâce à la qualité de service, à des chaînes logistiques efficaces et sûres, à l'élaboration de normes et aux technologies de l'information et de la communication ainsi qu'à des processus d'exploitation et à une réglementation rationalisés.



## BUT 2

**OFFRIR DES PRODUITS DURABLES ET MODERNES:** grâce à la modernisation et à l'intégration complète du portefeuille des produits et du système de rémunération sous-jacent, à l'accélération du développement de solutions de commerce électronique, à la promotion de la mise en place de divers produits et services et à la facilitation du commerce par le réseau postal.



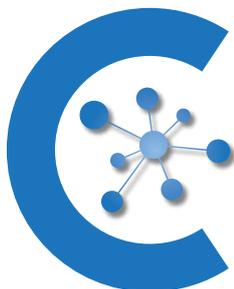
## BUT 3

**FAVORISER LE BON FONCTIONNEMENT DU MARCHÉ ET DU SECTEUR:** grâce à une participation à la définition et au développement de l'obligation de service universel, à l'introduction et à l'application de mesures de coopération au développement appropriées, à la promotion d'une meilleure information sur le marché et le secteur, à l'amélioration de l'efficacité en matière de politique et de régulation ainsi qu'à la mobilisation en faveur du développement environnemental et durable.

Ces trois buts sont sous-tendus par 15 programmes et un moyen d'action complémentaire comme présenté ci-après:



Tous les trois buts permettent de renforcer le rôle et la pertinence du secteur postal, y compris des gouvernements, des régulateurs et des opérateurs, ainsi que la confiance dans les transactions.



# BUT 1

## AMÉLIORER L'INTEROPÉRABILITÉ DE L'INFRASTRUCTURE DU RÉSEAU

S'appuyant sur un réseau de plus de 675 000 bureaux de poste, les postes fournissent des services fondamentaux aux citoyens dans les régions les plus reculées de la planète. Or, la portée du réseau postal doit être renforcée par son efficacité, d'où la nécessité d'un réseau parfaitement intégré et efficace. Compte tenu des nouvelles conditions de transport, de sécurité et douanières, la durabilité du réseau postal mondial est essentielle. Le premier but de la SPMI vise à renforcer le réseau postal mondial dans le cadre de ses activités en faveur de la qualité de service, de la chaîne logistique et de la sécurité, des procédures comptables et opérationnelles, des TIC et des normes.

### PROGRAMME 1

#### *Qualité de service*

- ▶ Activités associées: Fonds pour l'amélioration de la qualité de service, système de contrôle mondial (GMS), colis et EMS ainsi que commerce électronique.
- ▶ Rôles recommandés:
  - › **Opérateurs:** garantir l'exécution et la mise en œuvre.
  - › **Gouvernements/régulateurs:** investissement, définition des visées, des buts et des objectifs.
  - › **Organes de l'UPU:** contrôler et évaluer les normes et les objectifs en matière de qualité de service pour s'adapter à l'évolution des besoins du marché ainsi que faire des rapports.

### PROGRAMME 2

#### *Chaîne logistique et sécurité*

- ▶ Activités associées: douanes, sécurité, transport, adressage, comités de contact mixtes avec l'Organisation mondiale des douanes (OMD), l'Association internationale du transport aérien (IATA) et l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI).
- ▶ Rôles recommandés:
  - › **Opérateurs:** garantir l'exécution et la mise en œuvre.
  - › **Gouvernements/régulateurs:** faciliter et assurer l'harmonisation des exigences générales communes entre les divers partenaires de la chaîne logistique.
  - › **Organes de l'UPU:** accélérer le développement d'une chaîne logistique entièrement intégrée et d'un modèle d'entreprise standard pour le territoire postal unique en collaborant et prônant la collaboration avec tous les acteurs économiques intéressés; faciliter le renforcement des capacités en faveur de la chaîne logistique et de l'interface de sécurité.

## PROGRAMME 3

### *Processus comptables et opérationnels*

- ▶ Activités associées: questions opérationnelles et comptables.
- ▶ Rôles recommandés:
  - › **Opérateurs:** adopter et mettre en œuvre des processus opérationnels et comptables dématérialisés bien plus rapides.
  - › **Gouvernements/régulateurs:** promouvoir et soutenir une utilisation effective et efficace des processus opérationnels.
  - › **Organes de l'UPU:** harmoniser et rationaliser les processus et adopter des processus opérationnels et comptables dématérialisés.

## PROGRAMME 4

### *Technologies de l'information et de la communication*

- ▶ Activités associées: Centre de technologies postales, services électroniques et philatélie.
- ▶ Rôles recommandés:
  - › **Opérateurs:** adopter et mettre en œuvre l'utilisation de messages EDI transmis en temps utile, exacts et conformes aux normes actuelles de l'UPU en matière d'échange de données informatisé (EDI).
  - › **Gouvernements/régulateurs:** financer, promouvoir et encourager l'utilisation généralisée de normes de messages EDI tout au long de la chaîne logistique postale (opérateurs désignés, compagnies aériennes, sécurité).
  - › **Organes de l'UPU:** contrôler l'utilisation et la qualité des messages EDI et faire rapport en la matière, développer des solutions technologiques appropriées et financièrement abordables, adaptées à la chaîne logistique postale et aux opportunités du marché.

## PROGRAMME 5

### *Normalisation*

- ▶ Activités associées: normes et certification.
- ▶ Rôles recommandés:
  - › **Opérateurs:** définir des normes et des processus de certification et d'octroi de licences.
  - › **Gouvernements/régulateurs:** veiller à l'adoption de normes et de processus d'accréditation; reconnaître et adopter les normes de l'UPU.
  - › **Organes de l'UPU:** accélérer au niveau mondial le développement, l'adoption et l'utilisation de norme communes.



## BUT 2

### OFFRIR DES PRODUITS DURABLES ET MODERNES

Un vaste réseau physique efficace constitue un atout indéniable, mais à l'ère d'Internet les postes doivent innover pour être les facilitateurs et les intégrateurs de nouveaux services postaux. Les services électroniques et financiers sont des activités essentielles en termes de diversification. Parallèlement à la diversification, le secteur postal doit rationaliser et intégrer les services existants. Le but 2 de la SPMI vise à faciliter cette diversification et intégration dans le cadre de ses activités issues du commerce électronique et de la facilitation du commerce, d'inclusion financière et de services financiers, de diversification et d'harmonisation des produits et services, de rémunération intégrée et de services électroniques.

#### PROGRAMME 1

##### *Commerce électronique et facilitation du commerce*

- ▶ Activités associées: programme de commerce électronique (ECOMPRO), Easy Export, collaboration avec l'Organisation mondiale du commerce (OMC), le Centre du commerce international, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), etc.
- ▶ Rôles recommandés:
  - › **Opérateurs:** remplir les conditions minimales fixées pour ECOMPRO, développer des solutions intégrées pour promouvoir la facilitation du commerce et contribuer à la croissance économique et à l'inclusion.
  - › **Gouvernements/régulateurs:** investir dans les nouveaux modèles d'entreprise et les nouvelles solutions; mettre en place des cadres d'action pour promouvoir l'investissement et le soutien en faveur de la facilitation du commerce et de l'intégration du secteur postal; mobiliser les ressources du secteur postal pour le développement socioéconomique.
  - › **Organes de l'UPU:** accélérer le développement et la mise en œuvre des divers éléments d'ECOMPRO pour répondre à l'évolution des besoins des clients; suivre l'état de préparation au commerce électronique de tous les Pays-membres de l'UPU; développer des solutions durables de facilitation du commerce et des cadres pour garantir les échanges non subventionnés.

#### PROGRAMME 2

##### *Inclusion financière et services financiers*

- ▶ Activités associées: inclusion financière, services financiers postaux.
- ▶ Rôles recommandés:
  - › **Opérateurs:** renforcer les réseaux et les capacités en matière de technologies de l'information et de la communication afin de permettre un déploiement efficace des services financiers et de favoriser ainsi l'inclusion financière.
  - › **Gouvernements/régulateurs:** soutenir et encourager l'innovation dans les domaines de l'inclusion financière et des services financiers postaux.
  - › **Organes de l'UPU:** développer des produits et des services répondant aux exigences croissantes en matière d'inclusion financière et de services financiers; renforcer la collaboration intersectorielle.

## PROGRAMME 3

### *Diversification et harmonisation des produits et services*

- ▶ Activités associées: tous les produits physiques, les produits et services tridimensionnels et Forum pour le développement du marketing direct.
- ▶ Rôles recommandés:
  - › **Opérateurs:** développer et mettre en place des produits et des services; mise en place d'un portefeuille de produits modernes harmonisé.
  - › **Gouvernements/régulateurs:** reconnaître le rôle du secteur postal en tant que fournisseur de produits et de services tridimensionnels; promouvoir et soutenir financièrement le développement de nouveaux modèles d'entreprise postale; promouvoir l'harmonisation des portefeuilles de produits.
  - › **Organes de l'UPU:** soutenir et accélérer le développement de produits et de services financiers, électroniques et physiques diversifiés conformes aux besoins du marché et aux modèles d'entreprise adaptés aux circonstances; harmoniser le portefeuille de produits modernes avec les besoins des clients et de la chaîne logistique en établissant une distinction claire entre les produits; recenser les pratiques exemplaires et les généraliser.

## PROGRAMME 4

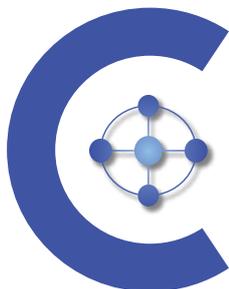
### *Rémunération intégrée*

- ▶ Activités associées: frais terminaux, ECOMPRO, EMS, quotes-parts territoriales d'arrivée, envois recommandés, envois avec valeur déclarée et envois exprès.
- ▶ Rôles recommandés:
  - › **Opérateurs:** mettre en œuvre de la rémunération intégrée.
  - › **Gouvernements/régulateurs:** appuyer la rémunération intégrée.
  - › **Organes de l'UPU:** développer la rémunération intégrée sur toute la gamme des produits dans une optique de durabilité du réseau de bout en bout.

## PROGRAMME 5

### *Services électroniques*

- ▶ Activités associées: services électroniques et .POST.
- ▶ Rôles recommandés:
  - › **Opérateurs:** utiliser la plate-forme multiservices des services postaux électroniques pour renforcer et développer les activités, les produits et les services.
  - › **Gouvernements/régulateurs:** reconnaître et promouvoir les atouts du réseau postal dans l'économie numérique (maintien de la confiance, de l'interconnectivité et de la visibilité du réseau postal comme marque mondiale).
  - › **Organes de l'UPU:** promouvoir la transformation numérique de l'UPU et du secteur postal, assurer la présence en ligne des Pays-membres de l'UPU de manière sécurisée et offrir de nouveaux services électroniques, montrer l'importance des postes dans l'économie numérique mondiale et faire en sorte que les gouvernements soient connectés; contribuer, via .POST, aux programmes de la SPMI en matière de commerce électronique, de facilitation du commerce et de technologies de l'information et de la communication.



## BUT 3

### FAVORISER LE BON FONCTIONNEMENT DU MARCHÉ ET DU SECTEUR

S'appuyant sur un réseau physique solide et des produits et services modernes, diversifiés et intégrés, le réseau postal devrait théoriquement fonctionner efficacement. Or des entraves en matière de régulation, l'absence de connaissance du marché et de grandes préoccupations sociales, économiques et environnementales peuvent entraver la croissance du secteur. Le but 3 de la SPMI vise donc à traiter ces questions dans le cadre de ses activités sur l'obligation de service universel, la politique et la régulation, les informations sur le marché et le secteur, le développement durable et le développement des capacités.

#### PROGRAMME 1

##### *Obligation de service universel*

- ▶ Activités associées: Actes de l'Union.
- ▶ Rôles recommandés:
  - › **Opérateurs:** remplir les obligations de service universel et mettre en place des opérations conformes aux Actes de l'Union et à la législation nationale.
  - › **Gouvernements/régulateurs:** définir des obligations de service universel adaptées aux réalités actuelles; contrôler et évaluer le respect des obligations actuelles de service universel.
  - › **Organes de l'UPU:** contribuer au débat en y apportant expertise et expérience; proposer des modifications aux Actes pour les adapter aux nouvelles réalités de l'exploitation.

#### PROGRAMME 2

##### *Politique, régulation et stratégie*

- ▶ Activités associées: stratégie, Actes de l'Union, gouvernance, réforme.
- ▶ Rôles recommandés:
  - › **Opérateurs:** promouvoir le rôle du secteur postal élargi dans les relations entre la société et le gouvernement; contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre des stratégies, des réformes, des politiques et des réglementations.
  - › **Gouvernements/régulateurs:** diriger l'élaboration des politiques, de la régulation et des stratégies pour réformer et transformer le secteur et gagner la confiance des investisseurs.
  - › **Organes de l'UPU:** élaborer, faire connaître, mettre en œuvre et suivre les stratégies; adopter des structures améliorées et des processus de prise de décision conformes à l'évolution des besoins environnementaux et du marché; accélérer le changement des politiques et des réglementations pour répondre à l'évolution de ces besoins.

## PROGRAMME 3

### *Informations sur le marché et le secteur*

- ▶ Activités associées: statistiques, études économiques et de marché, gestion des connaissances et de l'information.
- ▶ Rôles recommandés:
  - › **Opérateurs**: faciliter l'échange et la fourniture de données pour contribuer à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et mieux réagir aux besoins et au développement du marché.
  - › **Gouvernements/régulateurs**: encourager et soutenir l'échange et la fourniture de données avec l'UPU; fournir et rendre publiques les données appropriées conformément aux besoins des clients.
  - › **Organes de l'UPU**: compiler et analyser les données et présenter des thèmes pertinents pour aider à une prise de décisions plus avisée et conforme à l'évolution des besoins et des exigences du marché.

## PROGRAMME 4

### *Développement durable*

- ▶ Activités associées: développement durable (social, économique, environnemental), inclusion financière, réduction des risques liés aux catastrophes naturelles.
- ▶ Rôles recommandés:
  - › **Opérateurs**: contribuer à faire du développement durable une réalité.
  - › **Gouvernements/régulateurs**: financer et appuyer les initiatives visant à promouvoir le développement durable et l'inclusion; reconnaître le rôle du secteur postal en faveur de la réalisation à l'horizon 2030 du programme de développement durable de l'ONU.
  - › **Organes de l'UPU**: participer à des activités de suivi, de sensibilisation et de mobilisation des ressources dans le domaine du développement durable.

## PROGRAMME 5

### *Développement des capacités*

- ▶ Activités associées: formation, séminaires et ateliers, renforcement des capacités.
- ▶ Rôles recommandés:
  - › **Opérateurs**: participer au recensement des pratiques exemplaires et les mettre en œuvre.
  - › **Gouvernements/régulateurs**: financer et appuyer les initiatives visant à promouvoir le développement des capacités.
  - › **Organes de l'UPU**: élaborer, faire connaître et mettre en œuvre des initiatives de développement des capacités conformes aux besoins des parties intéressées.

Moyen d'action complémentaire pour la mise en œuvre de la Stratégie postale mondiale d'Istanbul –  
Coopération au développement

- ▶ Activités associées: coopération au développement, contribuant à la réalisation des trois buts de la SPMI.
- ▶ Rôles recommandés:
  - › **Opérateurs**: contribuer au développement d'un territoire tridimensionnel unique de l'UPU efficace et de qualité, en se concentrant sur le renforcement du réseau postal international.
  - › **Gouvernements/régulateurs**: financer, soutenir et promouvoir l'UPU, le territoire postal unique et le secteur postal en élaborant des politiques et des programmes nationaux et régionaux en consultation avec les organes de l'UPU et les Unions restreintes.
  - › **Organes de l'UPU**: développer et établir des priorités, et assurer la coordination, l'exécution, le contrôle, l'évaluation et le suivi dans les domaines de la coopération au développement; recommander l'établissement de priorités conformes à l'évolution des exigences du marché; déployer des efforts de sensibilisation.



# MISE EN ŒUVRE, SUIVI ET ÉVALUATION



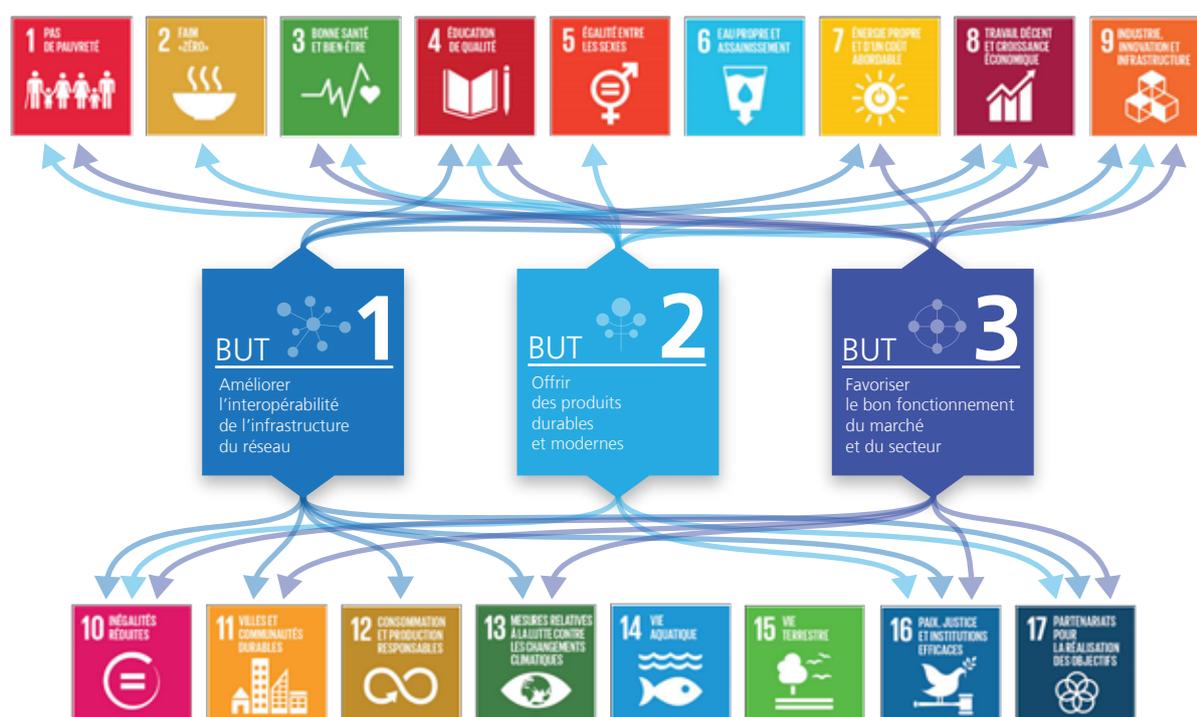
# NIVEAU MONDIAL

## OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES

En septembre 2015, l'Assemblée générale des Nations Unies a approuvé les 17 objectifs de développement durable et leurs 169 cibles. Les objectifs sont tous liés, universels (intéressant les pays industrialisés, en développement et les moins avancés) et intégrés (englobant les trois dimensions du développement: sociale, économique et environnementale).

En tant qu'agence spécialisée des Nations Unies en charge du secteur postal, l'UPU soutiendra ses Pays-membres dans la mise en œuvre des objectifs de développement durable. Parmi les principales activités de l'UPU figurent l'identification et l'analyse du rôle du réseau postal dans la mise en œuvre de ces objectifs, l'intégration du cadre des objectifs dans la planification stratégique de l'UPU, l'implication des Pays-membres à évaluer la pertinence du secteur postal à l'échelle nationale et le suivi et l'évaluation des impacts du secteur postal sur la mise en œuvre des objectifs.

Au niveau international, l'UPU, «perçue comme un accélérateur du développement inclusif et comme une composante essentielle de l'économie mondiale», incarne les principes fondamentaux des objectifs de développement durable. En contribuant directement et indirectement à la réalisation de nombreux objectifs de développement durable et de leurs cibles, le secteur postal représente le partenaire naturel des gouvernements pour atteindre leurs objectifs de développement à l'échelle nationale. L'UPU permet aussi de relever les défis à l'échelle régionale dans le cadre de projets communs visant à atteindre des objectifs de développement



# NIVEAU DE L'UPU

Le projet de plan d'activités quadriennal d'Istanbul constituera une feuille de route détaillée, étape par étape, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de la SPMI.

Le plan d'activités devrait faire l'objet de révisions annuelles pour être adapté aux opportunités éventuelles, aux évolutions imprévues ou aux menaces.

Les 15 principaux indicateurs de performance SMART adoptés au cours du cycle actuel devront faire l'objet d'un suivi lors du cycle d'Istanbul. Ces indicateurs sont les suivants:

- ▶ Nombre de pays dont la norme d'adressage postal est conforme à la norme S42 de l'UPU par rapport au nombre total de pays.
- ▶ Nombre d'opérateurs désignés recevant une prime pour le suivi et la localisation des colis pour la distribution par rapport au nombre total d'opérateurs désignés.
- ▶ Nombre d'opérateurs désignés participant au système de lien avec la qualité de service de l'UPU par rapport au nombre total d'opérateurs désignés.
- ▶ Nombre d'opérateurs désignés participant au système de lien avec la qualité de service de l'UPU et atteignant leurs objectifs par rapport au nombre total d'opérateurs désignés faisant partie du système.
- ▶ Pourcentage d'envois distribués de bout en bout dans un délai de cinq jours évalués sur le plan mondial.
- ▶ Nombre d'opérateurs désignés transmettant des messages EDI normalisés par rapport au nombre total d'opérateurs désignés.
- ▶ Nombre d'opérateurs désignés participant au système de réclamations par Internet pour le service des colis postaux par rapport au nombre total d'opérateurs désignés.
- ▶ Nombre de membres de la Coopérative EMS participant au système de réclamations par Internet pour les envois EMS par rapport au nombre total de membres de la Coopérative EMS.
- ▶ Nombre de membres de la Coopérative EMS ayant pleinement intégré le transport, les douanes et les messages EDI afin d'améliorer le commerce électronique par rapport au nombre total de membres de la Coopérative EMS.

- ▶ Nombre de pays et de territoires du système cible par rapport au nombre total de pays et de territoires.
- ▶ Nombre d'opérateurs désignés recevant toutes les primes pour les éléments de service dans le cadre des quotes-parts territoriales d'arrivée par rapport au nombre total d'opérateurs désignés.
- ▶ Nombre de pays assurant des services de l'UPU innovants en matière de services financiers par rapport au nombre total de pays.
- ▶ Nombre de pays ayant suivi un processus structuré en matière de réforme postale leur permettant de mettre en œuvre un cadre législatif par rapport au nombre total de pays.
- ▶ Nombre de pays mettant en place un service postal universel défini par la loi par rapport au nombre total de pays.
- ▶ Nombre de pays mettant en œuvre des mécanismes de financement pour le service universel par rapport au nombre de pays ayant un service universel en place.

Des améliorations aux principaux indicateurs de performance ci-dessus sont encouragées, et d'autres indicateurs peuvent être ajoutés dans les domaines où les organes de l'UPU prévoient d'évaluer des éléments spécifiques des programmes adoptés de la SPMI.

Enfin, la mise en œuvre de la SPMI ne sera réussie que si les structures ainsi que les autorités décisionnaires et les processus de prise de décisions de l'UPU sont adéquats et reflètent les orientations stratégiques énoncées dans le présent document. De plus, afin de concevoir des réponses adéquates aux évolutions du marché postal et aux avancées technologiques, il convient de prendre en considération les quatre impératifs ci-dessous pour offrir aux clients les solutions qu'ils recherchent:

- 1° Nécessité de moderniser et d'actualiser le réseau.
- 2° Nécessité de rationaliser la structure des organes de l'UPU pour favoriser une meilleure intégration et se donner les moyens d'assurer une gestion efficace de la mise en œuvre.
- 3° Nécessité d'accélérer le processus de prise de décisions.
- 4° Nécessité d'examiner et de mettre à jour les Actes et les pouvoirs conférés aux organes de l'UPU pour permettre une prise de décisions rapide.

**ANNEXE**



# ANALYSE DE LA SITUATION

L'analyse de la situation dans le cadre de la Stratégie postale mondiale d'Istanbul (SPMI) comprend l'examen des facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, juridiques et environnementaux.

## FACTEURS POLITIQUES

- 1° Nouveaux groupes internationaux et régionaux
- 2° Changement dans les interactions entre les autorités gouvernementales et les citoyens (p. ex. cyber-administration)
- 3° Rôle des gouvernements concernant l'obligation de service universel
- 4° Libéralisation et privatisation (impact politique)
- 5° Multiplication des risques pour la sécurité
- 6° Rôle politique des intérêts particuliers

## FACTEURS ÉCONOMIQUES

- 1° Libéralisation et privatisation (impact économique)
- 2° Changement dans les modèles d'activité postale
- 3° Innovation intersectorielle et répercussions sur les postes
- 4° Augmentation des échanges transfrontaliers
- 5° Volatilité des coûts de l'énergie
- 6° Modèles financiers évolutifs, accès aux services financiers et flux de capitaux mondiaux
- 7° Prédominance d'importantes et influentes entités du secteur privé et intégration verticale accrue de celles-ci
- 8° Inclusion financière accrue
- 9° Changement dans les interactions entre les entreprises et les clients

## FACTEURS SOCIAUX

- 1° Clientèle de demain – Différents besoins et attentes
- 2° Interactions transfrontalières
- 3° Définition de la valeur du temps pour des clients constamment connectés
- 4° Migrations et changements démographiques
- 5° Adresses physiques et numériques
- 6° Elargissement des fossés socioéconomiques

## FACTEURS TECHNOLOGIQUES

- 1° Croissance du commerce électronique et mobile et augmentation consécutive des quantités de colis
- 2° Rythme du changement technologique
- 3° Transformation numérique de tous les secteurs
- 4° Adoption généralisée de la technologie mobile dans les pays en développement
- 5° Arrivée sur la scène économique des natifs du numérique

## FACTEURS JURIDIQUES

- 1° Changements mondiaux dans les réglementations existantes
- 2° Régulation en vue de l'innovation
- 3° Innovation – Besoin d'établir de nouvelles normes internationales

## FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX

- 1° Evolution du client respectueux de l'environnement
- 2° Reconnaissance du rôle du secteur postal dans la lutte contre le changement climatique
- 3° Crises mondiales et réaction de la poste

# ANALYSE SWOT

## (forces, faiblesses, possibilités et menaces)

### FORCES

- Réseau mondial de 192 pays
- Caractère intergouvernemental
- Réseau intégré tridimensionnel
- Expertise et accès à l'information
- Capillarité du réseau global en matière d'accès et de distribution
- Intégration verticale de la chaîne logistique
- Capacité de conclure des accords bilatéraux ou multilatéraux

### FAIBLESSES

- Structure, lenteur et manque de flexibilité général dans le processus de prise de décisions
- Difficulté à susciter l'intérêt des Pays-membres et à mettre en évidence l'importance de l'activité
- Incapacité d'établir des priorités
- Incapacité de travailler efficacement avec un secteur et des partenaires de plus en plus complexes
- Pression accrue pour traiter la question des effets perçus de distorsion du marché liés aux systèmes de rémunération
- Absence de connaissances et adoption de produits et de services proposés par l'UPU à ses membres
- Perception de la qualité médiocre du réseau postal
- Absence d'interopérabilité logistique et de connectivité avec les partenaires de la chaîne logistique

## POSSIBILITÉS

- Anticipation de l'évolution des besoins des clients
- Besoin d'informations et d'expertise concernant le secteur postal
- Croissance du commerce électronique et du commerce international
- Nécessité d'inclure toutes les couches de la population
- Nouveaux réseaux postaux améliorés dans l'avenir
- Adressage et accessibilité
- Besoins accrus en matière d'interopérabilité et de normes internationales
- Envois publicitaires avec adresse, services de colis et d'envois express, services de transfert de fonds abordables et sécurisés et services numériques sécurisés
- Régulation internationale
- Croissance et échanges économiques
- Portefeuille de produits modernes et rémunération intégrée
- Mise à profit du caractère intergouvernemental
- Exploitation de la technologie pour répondre aux besoins des clients et des gouvernements
- Réseau de bout en bout durable

## MENACES

- Affaiblissement de la base de financement de l'organisation
- Substitution technologique et diversification des moyens de communication
- Unilatéralisme mettant potentiellement en danger l'intégrité du réseau
- Risque d'affaiblissement de l'importance de l'UPU à cause des accords bilatéraux et de l'unilatéralisme
- Réseaux ne faisant pas partie de l'UPU
- Pressions sur l'obligation de service universel et sa durabilité
- Perception de l'UPU comme option résiduelle
- Baisse des quantités de courrier non compensée par une croissance adéquate des colis
- Arrangements en matière de rémunération qui menacent la pérennité du réseau
- Absence de réponse rapide à l'évolution des besoins des clients
- Poursuite du développement et de la croissance de réseaux autres que celui de l'UPU

**UNION POSTALE UNIVERSELLE**

Bureau international  
Weltpoststrasse 4  
Case postale 312  
3000 BERNE 15  
SUISSE

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

