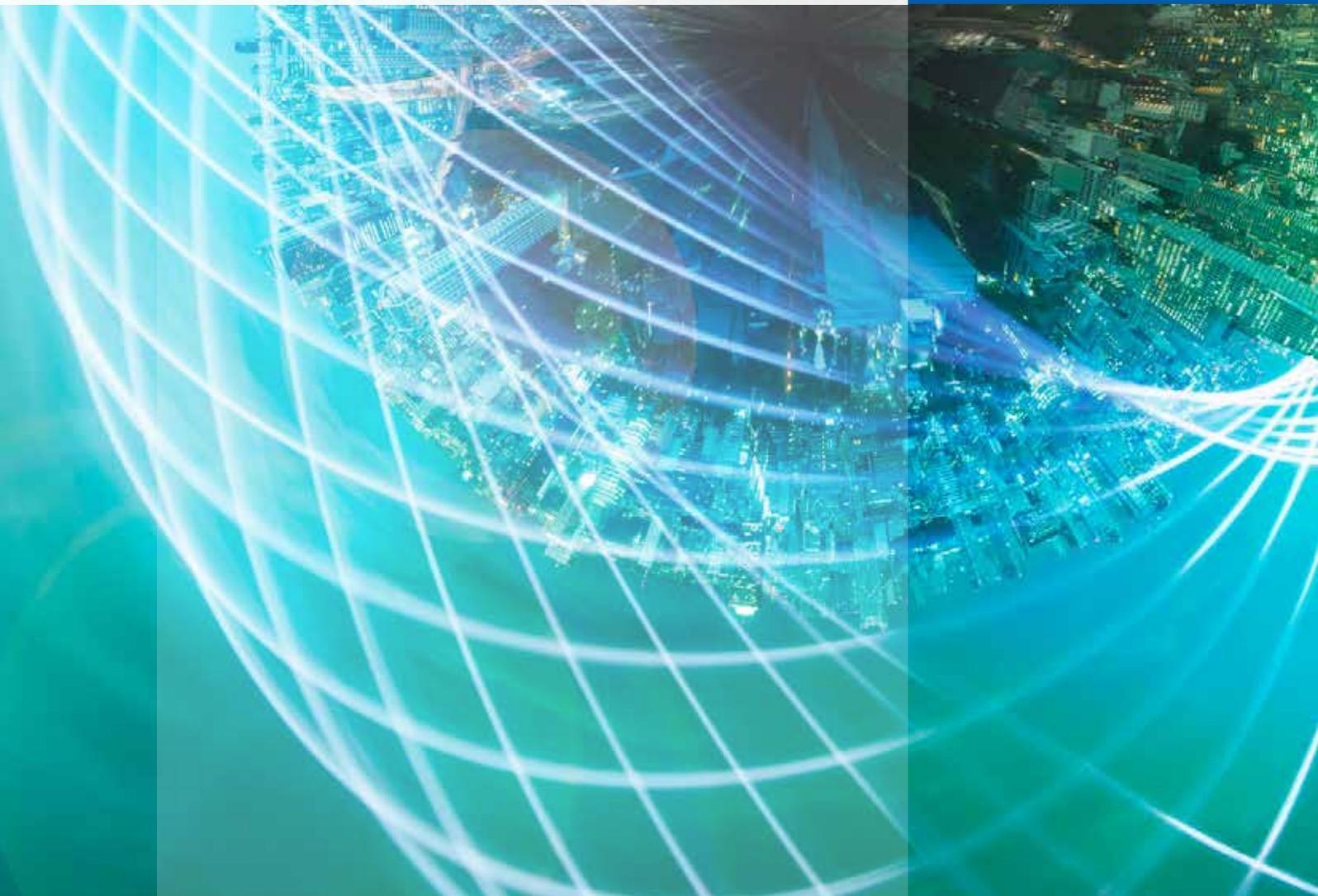


# Économie numérique et activités postales numériques – Un panorama mondial



UPU UNION  
POSTALE  
UNIVERSELLE



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

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

Copyright © 2019 – Union postale universelle  
Tous droits réservés

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

**AUTEURS:** Daniel Nieto Corredera, Tafesse Bayissa Leta

**TITRE:** «Économie numérique et activités postales numériques – Un panorama mondial» 2019

**ISBN:** 978-92-95025-91-2

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

**CONTACT:**  
eservices@upu.int

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

# Table des matières

Remerciements.....	7
Liste des figures.....	8
Liste des tableaux.....	10
Résumé analytique.....	12
<b>Chapitre I: Introduction.....</b>	<b>14</b>
Avant-propos.....	15
Motivation.....	15
Cadre conceptuel.....	15
Objectif et méthodologie de l'étude.....	15
Liens entre les services électroniques postaux, les Objectifs de développement durable et les technologies de l'information et de la communication au service du développement.....	18
<i>Services postaux numériques et Objectifs de développement durable.....</i>	<i>18</i>
<i>Objectif 1 – Éliminer la pauvreté.....</i>	<i>18</i>
<i>Objectif 2 – Éliminer la faim.....</i>	<i>18</i>
<i>Objectif 3 – Bonne santé et bien-être.....</i>	<i>19</i>
<i>Objectif 4 – Éducation de qualité.....</i>	<i>19</i>
<i>Objectif 8 – Travail décent et promotion de la croissance économique.....</i>	<i>19</i>
<i>Objectif 9 – Bâtir une infrastructure résiliente.....</i>	<i>20</i>
<i>Objectif 10 – Réduire les inégalités dans les pays.....</i>	<i>20</i>
<i>Objectif 13 – Mesures pour lutter contre les changements climatiques.....</i>	<i>21</i>
<i>Objectif 16 – Paix, justice et institutions efficaces.....</i>	<i>22</i>
<i>Objectif 17 – Partenariats pour la réalisation des objectifs.....</i>	<i>22</i>
Conclusions.....	22
<b>Chapitre II: Panorama de l'économie numérique.....</b>	<b>24</b>
Tendances mondiales en matière de développement de l'économie numérique.....	25
Tendances régionales en matière de développement de l'économie numérique.....	26
Transformation numérique du secteur postal.....	30
<i>Moteurs technologiques de la transformation numérique.....</i>	<i>30</i>
<i>Plates-formes de technologie numérique.....</i>	<i>31</i>
<i>Moteurs «culturels» de la transformation numérique.....</i>	<i>33</i>
<i>Mesurer la valeur stratégique de la transformation numérique.....</i>	<i>36</i>
<i>Transformation numérique des opérateurs postaux – Études de cas.....</i>	<i>38</i>
<b>Chapitre III: Services postaux numériques – Analyse technique.....</b>	<b>48</b>
Définition des services électroniques postaux.....	49
Analyse technique et tendances des services électroniques postaux.....	51
<i>Introduction.....</i>	<i>51</i>
<i>Tendances 2012–2017.....</i>	<i>51</i>
Taux de pénétration des services électroniques postaux dans le monde.....	52
<i>Résultats mondiaux.....</i>	<i>52</i>
<i>Résultats régionaux.....</i>	<i>53</i>
Développement d'applications mobiles.....	65

Services électroniques postaux en cours de mise au point.....	66
Diffusion des services électroniques postaux .....	66
<i>Poste électronique et services administratifs en ligne</i> .....	67
<i>Commerce électronique</i> .....	67
<i>Services financiers et de paiement numériques</i> .....	68
<i>Services d'appui</i> .....	68
Tendances futures – Radar technologique de l'UPU .....	69
<i>Analyse mondiale</i> .....	69
<i>Analyse régionale</i> .....	70
<i>Tendances 2015–2017 dégagées par le radar technologique de l'UPU</i> .....	70
<b>Chapitre IV: Services postaux numériques – Analyse stratégique</b> .....	<b>78</b>
Stratégies et mesures appliquées pour la prestation de services électroniques.....	79
<i>Analyse mondiale</i> .....	79
<i>Analyse régionale</i> .....	79
Raisons sous-tendant le lancement des services électroniques postaux.....	82
<i>Analyse mondiale</i> .....	82
<i>Analyse régionale</i> .....	84
<i>Tendances concernant les cinq principaux facteurs sous-tendant les services électroniques postaux (2015–2017)</i> .....	91
Principaux obstacles à l'essor des services électroniques postaux.....	92
<i>Analyse mondiale</i> .....	92
<i>Analyse régionale</i> .....	93
<i>Tendances concernant les cinq principaux obstacles à l'essor des services électroniques postaux (2015–2017)</i> .....	100
<b>Chapitre V: Indice de capacité des services postaux numériques – Outil de mesure de l'état de préparation des pays</b> .....	<b>102</b>
Méthodologie.....	103
<i>Résultats par région</i> .....	95
Corrélation avec les indices externes en lien avec les services électroniques postaux .....	120
<i>Indice global de développement des services électroniques postaux et indice de développement de l'administration en ligne</i> .....	120
<i>Indice de développement des services électroniques postaux et indice du commerce électronique de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement</i> .....	121
<i>Indice de développement des services électroniques postaux et indice d'inclusion financière de The Economist Intelligence Unit</i> .....	122
<b>Chapitre VI: Rôle des postes dans l'économie numérique</b> .....	<b>124</b>
Introduction .....	125
Politique du numérique.....	125
Difficultés liées à l'économie numérique .....	126
<i>Politique</i> .....	126
<i>Réglementation</i> .....	126
Secteur postal .....	126
<i>Qu'est-ce que le secteur postal?</i> .....	126
<i>Qu'est-ce que la poste?</i> .....	126
Politique du secteur postal.....	127
Incidences pour le service universel .....	128
Restructuration et réforme.....	128
Orientation politique.....	129

	<i>Préparation numérique des postes – Catégories</i> .....	129
	<i>Préparation numérique des postes – Objectifs des politiques</i> .....	130
	<i>Politiques applicables aux postes</i> .....	131
	<i>Effets du numérique sur les réseaux postaux</i> .....	132
<b>■</b>	<b>Chapitre VII: Services postaux numériques et fracture numérique</b> .....	<b>134</b>
	Fracture numérique.....	135
	<i>Fractures au niveau des infrastructures</i> .....	135
	<i>Fracture hommes-femmes</i> .....	135
	<i>Accessibilité du Web</i> .....	135
	<i>Culture numérique</i> .....	136
	Appui des services postaux numériques pour des politiques intégrées.....	136
	<i>Levers pour la mise en œuvre des politiques du numérique</i> .....	136
	Facteurs essentiels de réussite de l'inclusion numérique postale .....	138
	<i>Réseau</i> .....	138
	<i>Personnel</i> .....	138
	<i>Cadre juridique et réglementaire</i> .....	138
	<i>Capacité financière</i> .....	139
	<i>Engagement politique et confiance accordée par le public à la poste</i> .....	139
	<i>Mise en conformité des politiques nationales</i> .....	139
<b>■</b>	<b>Chapitre VIII: Conclusions et recommandations</b> .....	<b>140</b>
	Conclusion.....	141
	<b>Annexe 1: Définition des services électroniques postaux</b> .....	<b>144</b>



# Remerciements

Ce rapport a été rédigé par Daniel Nieto Corredera et Tafesse Bayissa Leta, qui travaillent au sein de l'équipe «Économie numérique et inclusion» de la Direction des politiques, de la régulation et des marchés du Bureau international de l'UPU. Nous souhaitons remercier toutes les équipes pour leurs commentaires pendant la préparation du questionnaire et l'évaluation collégiale interne, de même que les collègues de l'UPU ayant pris part à la préparation de cet ouvrage, en particulier Mayssam Sabra pour son soutien continu et Sonja Denovski pour la mise en pages finale.

Nous souhaitons également remercier les 125 Pays-membres qui ont pris le temps de répondre à cette longue enquête et nous sommes reconnaissants au Bureau de l'Inspecteur général de United States Postal Service (USPS) pour son aide. Jean-Philippe Ducasse a apporté une contribution importante pour la rédaction du rapport.

Enfin, nous remercions tout particulièrement les experts et les représentants des opérateurs postaux ayant pris part ces dernières années à des conférences téléphoniques et à des conversations nous ayant permis de réunir des informations de qualité pour les études de cas.

Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'UPU ou de ses partenaires au développement.

# Liste des figures

Figure 1.1.....	<b>Participants à l'enquête de 2017 sur les services électroniques postaux</b> .....	17
Figure 2.1.....	<b>Prévisions de croissance de l'économie numérique</b> .....	25
Figure 2.2.....	<b>Indice de la société numérique de 2018</b> .....	26
Figure 2.3.....	<b>Les quatre vagues de l'innovation numérique dans le secteur postal à l'échelle mondiale</b> .....	30
Figure 2.4.....	<b>La plate-forme technologique de l'entreprise numérique</b> .....	31
Figure 2.5.....	<b>Synchronisation de la chaîne logistique</b> .....	32
Figure 2.6.....	<b>Favoriser une culture axée sur la sécurité de l'information – Corporate Information Security Office de United States Postal Service</b> .....	32
Figure 2.7.....	<b>Sélection de programmes d'innovation externes en lien avec les acteurs du secteur (2017)</b> .....	34
Figure 2.8.....	<b>Description des métiers de la science et de l'analyse des données</b> .....	35
Figure 2.9.....	<b>Structure de l'indice intégré pour le développement postal de l'UPU</b> .....	36
Figure 2.10.....	<b>Indice de performance numérique des postes et de l'activité colis mis sur pied par Accenture</b> .....	37
Figure 2.11.....	<b>Mesurer les répercussions de la transformation numérique</b> .....	37
Figure 2.12.....	<b>Offrir une valeur ajoutée par l'intermédiaire de la transformation numérique pour le secteur de la logistique et la société</b> .....	38
Figure 2.13.....	<b>Le CarPostal autonome de La Poste Suisse</b> .....	38
Figure 2.14.....	<b>Service MPost de la poste kényenne</b> .....	39
Figure 2.15.....	<b>Applications potentielles de l'Internet des objets de La Poste Suisse</b> .....	40
Figure 2.16.....	<b>Publicité pour l'application Botswana Post</b> .....	41
Figure 2.17.....	<b>Les abonnés peuvent savoir où se trouve leur colis en temps réel grâce à l'application Parcelforce</b> .....	41
Figure 2.18.....	<b>Avantages sociaux de l'identification numérique en Australie</b> .....	42
Figure 2.19.....	<b>Cas d'utilisation potentielle de l'identification numérique</b> .....	42
Figure 2.20.....	<b>Plate-forme Digicash «inspirée des chaînes de blocs» de La Poste Tunisienne – Architecture des transactions</b> .....	43
Figure 2.21.....	<b>Robot conversationnel de La Poste française</b> .....	44
Figure 2.22.....	<b>Sara, l'auxiliaire client de Correos</b> .....	44
Figure 2.23.....	<b>Itinéraires de Posti avant et après l'optimisation grâce aux systèmes d'information géographique</b> .....	45
Figure 2.24.....	<b>Drone de livraison de DPD</b> .....	45
Figure 2.25.....	<b>Spécifications du PostBOT</b> .....	46
Figure 2.26.....	<b>Grâce au service Informed Delivery, United States Postal Service s'appuie sur une boîte aux lettres virtuelle</b> .....	46
Figure 2.27.....	<b>La poste chinoise relie des milliers de boutiques traditionnelles grâce à son parc de véhicules de distribution et à la plate-forme de commerce électronique Ule</b> .....	47
Figure 3.1.....	<b>Progression des services numériques au cours des cinq dernières années</b> .....	51
Figure 3.2.....	<b>Taux de pénétration des 10 principaux services électroniques postaux dans le monde</b> .....	52
Figure 3.3.....	<b>Taux de pénétration des services électroniques postaux en Afrique</b> .....	53
Figure 3.4.....	<b>Évolution des taux de pénétration des services en Afrique</b> .....	53
Figure 3.5.....	<b>Taux de pénétration des services électroniques postaux dans les pays arabes</b> .....	55
Figure 3.6.....	<b>Évolution des taux de pénétration des services dans les pays arabes</b> .....	55
Figure 3.7.....	<b>Taux de pénétration des services électroniques postaux dans la région Asie/Pacifique</b> .....	57
Figure 3.8.....	<b>Évolution des taux de pénétration des services dans la région Asie/Pacifique</b> .....	57
Figure 3.9.....	<b>Taux de pénétration des services électroniques postaux dans la région Europe et CEI</b> .....	59
Figure 3.10.....	<b>Évolution des taux de pénétration des services dans la région Europe et CEI</b> .....	59
Figure 3.11.....	<b>Taux de pénétration des services électroniques postaux dans les pays industrialisés</b> .....	61
Figure 3.12.....	<b>Évolution des taux de pénétration des services dans les pays industrialisés</b> .....	61
Figure 3.13.....	<b>Taux de pénétration des services électroniques postaux en Amérique latine et dans les Caraïbes</b> .....	63
Figure 3.14.....	<b>Évolution des taux de pénétration des services en Amérique latine et dans les Caraïbes</b> .....	63
Figure 3.15.....	<b>Opérateurs postaux proposant une application mobile</b> .....	65

Figure 3.16.....	<b>Nombre d'opérateurs postaux proposant une application mobile</b> .....	65
Figure 3.17.....	<b>Dix principaux services postaux électroniques utilisés au moyen d'un téléphone mobile</b> .....	65
Figure 3.18.....	<b>Dix principaux services en cours de mise au point</b> .....	66
Figure 3.19.....	<b>Nouvelles tendances technologiques qui devraient avoir des répercussions sur les services électroniques postaux – Analyse mondiale</b> .....	69
Figure 3.20.....	<b>Nouvelles tendances technologiques qui devraient avoir des répercussions sur les services électroniques postaux – Tendances mondiales</b> .....	70
Figure 3.21.....	<b>Nouvelles tendances technologiques qui devraient avoir des répercussions sur les services électroniques postaux – Afrique</b> .....	71
Figure 3.22.....	<b>Nouvelles tendances technologiques qui devraient avoir des répercussions sur les services électroniques postaux – Pays arabes</b> .....	72
Figure 3.23.....	<b>Nouvelles tendances technologiques qui devraient avoir des répercussions sur les services électroniques postaux – Asie/Pacifique</b> .....	73
Figure 3.24.....	<b>Nouvelles tendances technologiques qui devraient avoir des répercussions sur les services électroniques postaux – Europe et CEI</b> .....	74
Figure 3.25.....	<b>Nouvelles tendances technologiques qui devraient avoir des répercussions sur les services électroniques postaux – Pays industrialisés</b> .....	75
Figure 3.26.....	<b>Nouvelles tendances technologiques qui devraient avoir des répercussions sur les services électroniques postaux – Amérique latine et Caraïbes</b> .....	76
Figure 4.1.....	<b>Stratégies et mesures appliquées à l'échelle mondiale pour la prestation de services électroniques</b> .....	79
Figure 4.2.....	<b>Stratégies et mesures appliquées pour la prestation de services électroniques – Afrique</b> .....	80
Figure 4.3.....	<b>Stratégies et mesures appliquées pour la prestation de services électroniques – Pays arabes</b> .....	80
Figure 4.4.....	<b>Stratégies et mesures appliquées pour la prestation de services électroniques – Asie/Pacifique</b> .....	80
Figure 4.5.....	<b>Stratégies et mesures appliquées pour la prestation de services électroniques – Europe et CEI</b> .....	81
Figure 4.6.....	<b>Stratégies et mesures appliquées pour la prestation de services électroniques – Pays industrialisés</b> .....	81
Figure 4.7.....	<b>Stratégies et mesures appliquées pour la prestation de services électroniques – Amérique latine et Caraïbes</b> .....	81
Figure 4.8.....	<b>Raisons qui poussent (ont poussé) votre organisation à lancer des services électroniques postaux – Échelle mondiale</b> .....	83
Figure 4.9.....	<b>Raisons qui poussent (ont poussé) votre organisation à lancer des services électroniques postaux – Afrique</b> .....	85
Figure 4.10.....	<b>Raisons qui poussent (ont poussé) votre organisation à lancer des services électroniques postaux – Pays arabes</b> .....	86
Figure 4.11.....	<b>Raisons qui poussent (ont poussé) votre organisation à lancer des services électroniques postaux – Asie/Pacifique</b> .....	87
Figure 4.12.....	<b>Raisons qui poussent (ont poussé) votre organisation à lancer des services électroniques postaux – Région Europe et CEI</b> .....	88
Figure 4.13.....	<b>Raisons qui poussent (ont poussé) votre organisation à lancer des services électroniques postaux – Pays industrialisés</b> .....	89
Figure 4.14.....	<b>Raisons qui poussent (ont poussé) votre organisation à lancer des services électroniques postaux – Amérique latine et Caraïbes</b> .....	90
Figure 4.15.....	<b>Principaux obstacles à l'essor des services électroniques postaux – Échelle mondiale</b> .....	92
Figure 4.16.....	<b>Principaux obstacles à l'essor des services électroniques postaux – Afrique</b> .....	94
Figure 4.17.....	<b>Principaux obstacles à l'essor des services électroniques postaux – Pays arabes</b> .....	95
Figure 4.18.....	<b>Principaux obstacles à l'essor des services électroniques postaux – Asie/Pacifique</b> .....	96
Figure 4.19.....	<b>Principaux obstacles à l'essor des services électroniques postaux – Europe et CEI</b> .....	97
Figure 4.20.....	<b>Principaux obstacles à l'essor des services électroniques postaux – Pays industrialisés</b> .....	98
Figure 4.21.....	<b>Principaux obstacles à l'essor des services électroniques postaux – Amérique latine et Caraïbes</b> .....	99
Figure 7.1.....	<b>Particuliers utilisant Internet</b> .....	135
Figure 7.2.....	<b>Prestation de services électroniques postaux (2012-2017)</b> .....	136

# Liste des tableaux

Tableau 3.1	..... Développement des services électroniques postaux en Afrique	..... 54
Tableau 3.2	..... Développement des services électroniques postaux dans les pays arabes	..... 56
Tableau 3.3	..... Développement des services électroniques postaux dans la région Asie/Pacifique	..... 58
Tableau 3.4	..... Développement des services électroniques postaux dans la région Europe et CEI	..... 60
Tableau 3.5	..... Développement des services électroniques postaux dans les pays industrialisés	..... 62
Tableau 3.6	..... Développement des services électroniques postaux en Amérique latine et dans les Caraïbes	..... 64
Tableau 3.7	..... Pourcentage d'opérateurs désignés de la région proposant chaque service – Poste électronique et services administratifs en ligne	..... 67
Tableau 3.8	..... Pourcentage d'opérateurs postaux de la région proposant chaque service – Commerce électronique	..... 67
Tableau 3.9	..... Pourcentage d'opérateurs postaux de la région proposant chaque service – Services financiers et de paiement électroniques	..... 68
Tableau 3.10	..... Pourcentage d'opérateurs postaux de la région proposant chaque service – Services d'appui	..... 68
Tableau 5.1	..... Scores moyens à l'échelle mondiale et régionale	..... 103
Tableau 5.2	..... Classement des opérateurs postaux	..... 104
Tableau 5.3	..... Poste électronique et services administratifs en ligne	..... 108
Tableau 5.4	..... Indice du commerce électronique	..... 112
Tableau 5.5	..... Indice des services financiers et de paiement numériques	..... 116
Tableau 5.6	..... Opérateurs désignés au-dessus des objectifs au regard du score de l'indice de développement de l'administration en ligne (EGDI) du réseau d'information de l'ONU sur l'administration publique (UNPAN)	..... 120
Tableau 5.7	..... Opérateurs postaux au-dessous des objectifs au regard du score de l'indice de développement de l'administration en ligne (EGDI)	..... 120
Tableau 5.8	..... Opérateurs postaux au-dessus des objectifs au regard du score de l'indice du commerce électronique de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement	..... 121
Tableau 5.9	..... Opérateurs postaux au-dessous des objectifs au regard du score de l'indice du commerce électronique de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement	..... 122
Tableau 5.10	..... Opérateurs postaux au-dessus des objectifs au regard du score de l'indice d'inclusion financière de «The Economist Intelligence Unit»	..... 123
Tableau 5.11	..... Opérateurs postaux au-dessous des objectifs au regard du score de l'indice d'inclusion financière de «The Economist Intelligence Unit»	..... 123

Économie  
numérique et  
activités postales  
numériques –  
Un panorama  
mondial



# Résumé analytique

Dans 104 pays, plus de 20% des jeunes n'ont toujours pas accès à Internet<sup>1</sup>. Pourtant, de plus en plus d'éléments tendent à prouver que l'accès aux services financiers, administratifs et de vente en ligne, de même que l'utilisation de ces services, contribue au développement socioéconomique. L'UPU, en tant qu'institution spécialisée des Nations Unies chargée du secteur postal, est convaincue que les postes peuvent jouer un rôle clé en la matière.

## Pourquoi les postes ont-elles un rôle important à jouer en matière d'inclusion numérique?

À l'heure actuelle, 93% des postes (116 sur les 125 qui ont répondu à notre enquête) assurent la prestation de services postaux numériques, que ce soit directement ou en partenariat avec d'autres entreprises. Les postes sont bien placés pour assurer la prestation de services administratifs, financiers et de vente en ligne aux populations qui en sont souvent exclues, par exemple les femmes, les personnes pauvres ou moins instruites, ou encore celles qui évoluent au sein de l'économie informelle. À ce titre, les réseaux postaux devraient faire partie intégrante des discussions au cours desquelles les gouvernements, les décideurs et les organisations internationales conçoivent des stratégies en faveur de l'inclusion numérique.

## Appel à l'action – Accélérer la transformation numérique

Les technologies numériques prenant rapidement de l'ampleur à l'échelle mondiale, les clients (expéditeurs et destinataires) s'attendent de plus en plus souvent à pouvoir interagir directement avec les postes par des moyens numériques. En outre, 73% des postes indiquent qu'elles ont accru leurs investissements dans les services postaux numériques. Par conséquent, il ne fait aucun doute que le paysage des services numériques continuera d'évoluer dans plusieurs directions.

Les postes se trouvent donc à un tournant décisif: elles doivent s'adapter afin de ne pas devenir obsolètes alors qu'elles sont en concurrence avec des entreprises de la génération numérique dans différents domaines de leur portefeuille de produits. Pour être réellement compétitives, les postes doivent accélérer la numérisation de leurs produits. Cela signifie que les opérateurs postaux qui n'ont pas achevé leur transition numérique doivent le faire au plus vite au risque de ne pas compter parmi les prestataires de services numériques pour ce qui est des services administratifs, financiers et de vente en ligne.

<sup>1</sup> [www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/facts/default.aspx](http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/facts/default.aspx)

## Facteurs de réussite clés pour que les postes progressent sur la voie de la numérisation

Pour proposer des services postaux numériques viables, les postes devront s'appuyer sur leurs points forts par rapport à leurs concurrents et transformer certains aspects essentiels de leur activité. Dans le présent rapport, nous avons cerné quatre facteurs essentiels qui font que les postes sont particulièrement bien armés, mais qui doivent être développés. Ils sont exposés ci-dessous :

- **Renforcement des activités des bureaux de poste avec de nouveaux services numériques afin de creuser l'écart avec la concurrence sur le plan de la taille et de la densité du réseau:** avec 661 000 bureaux de poste dans le monde, ainsi que 1,4 million de facteurs distribuant chaque jour le courrier à domicile, le réseau physique des postes est l'un des plus étendu à l'échelle mondiale.
- **Accès au financement pour les projets numériques:** au niveau des opérations et des produits, les postes doivent investir afin de numériser entièrement leur organisation. D'après les recherches sur lesquelles se fonde le présent rapport, 56% des postes sont d'avis que les ressources dont elles disposent pour investir sont encore insuffisantes pour garantir un déploiement intégral des services. Il est par conséquent essentiel d'obtenir un accès à des fonds pour les projets de numérisation en participant aux tables rondes des donateurs convoquées par les organisations internationales.
- **Partenariats:** au cours des vingt dernières années, la plupart des postes ont effectué une transition, quittant le statut d'administrations postales pour devenir des entreprises devant équilibrer impact social et viabilité financière. Progressant sur la voie de la numérisation, 70% des postes nouent des partenariats avec des entreprises privées afin de gagner en flexibilité, de partager les risques et d'alléger la charge financière.
- **Mise en conformité avec les stratégies numériques des gouvernements** afin de reconnaître le réseau postal comme un outil permettant de faire progresser l'inclusion numérique: il est essentiel que les postes soient intégrées dans des stratégies numériques régionales et nationales reconnaissant leur rôle.

## Indice de capacité des services postaux numériques

À partir de données fournies par 125 opérateurs postaux, nous avons créé un indice de capacité des services postaux numériques qui illustre le potentiel des opérateurs postaux à permettre l'inclusion numérique (services administratifs, financiers et de vente en ligne) dans leur pays.

Sur la base de cet indice, nous avons fait apparaître les pays et territoires dans lesquels le taux de couverture par les services administratifs en ligne est faible alors que l'opérateur postaux est doté de capacités importantes. Pour en citer quelques-uns, Hongkong, Chine, Macao, Chine, Anguilla et la Suisse sont des pays ou des territoires où le potentiel des postes en matière d'établissement de partenariats avec le gouvernement afin d'assurer la prestation de services administratifs en ligne est élevé. Dans le même temps, il apparaît que les postes de Curaçao, de Hongkong, Chine, d'Indonésie, du Kazakhstan, d'Anguilla, de Slovaquie et d'Ukraine et ont pris de l'avance sur le potentiel de leur pays en matière de vente en ligne.

La réalisation de ce potentiel dépend de la volonté de chaque poste de faire le nécessaire pour être compétitive sur ce marché incontournable ainsi que de l'aide apportée par le gouvernement pour y parvenir. L'indice peut être utilisé comme guide permettant à chaque opérateur postaux de comparer sa capacité avec celle des postes de sa région ou de pays dont les niveaux de développement sont semblables. Les gouvernements et les décideurs politiques peuvent également s'en servir pour évaluer dans quelle mesure et de quelle façon ils peuvent utiliser l'opérateur désigné pour faire progresser la numérisation dans leur pays.



# Chapitre I – **Introduction**

## Avant-propos

Le monde est au point de basculement vers une nouvelle ère numérique. La numérisation permet de réduire de façon drastique les coûts de collecte, de stockage et de traitement des données, transformant ainsi les activités économiques dans le monde entier. Les technologies numériques ouvrent la voie aux microentreprises et aux petites et moyennes entreprises (MPME), en particulier à celles des pays en développement, pour qu'elles prennent part aux échanges mondiaux par le biais du commerce électronique. La nouvelle ère numérique nécessitera d'introduire des modifications aux cadres juridiques et réglementaires existants, ce qui a des répercussions majeures pour la transformation des postes.

Le Congrès d'Istanbul 2016, a approuvé la proposition de travail 34 du Plan d'activités d'Istanbul, portant sur les services électroniques postaux, par laquelle était chargé le Conseil d'exploitation postale de concevoir des études de marché visant à recueillir des informations sur les pratiques exemplaires et à suivre le développement des services postaux numériques dans le monde.

Le présent rapport est principalement destiné aux décideurs politiques, aux directeurs principaux de l'exploitation postale et aux analystes étudiant les répercussions que peuvent avoir les services postaux numériques à l'ère de la numérisation. Il est le fruit d'un effort collectif visant à mettre en lumière la transformation numérique des opérateurs postaux à travers le monde, un effort allant bien au-delà des contributions personnelles des auteurs. De nombreux experts du Bureau international de l'UPU ainsi que d'autres institutions ont contribué à cet effort par des commentaires et suggestions instructifs. Les auteurs souhaitent également remercier les Pays-membres de l'UPU pour les informations et données transmises, qui ont alimenté leurs recherches et études.

## Motivation

Le Bureau international suit avec attention l'évolution des services postaux numériques depuis 2012; il a notamment mené des enquêtes sur la capacité postale et publié deux rapports portant sur l'évaluation du développement des services électroniques postaux. Le Bureau international a l'ambition de faire office de centre de connaissances au service des Pays-membres dans tous les domaines, y compris dans le domaine de la transformation numérique des postes, en rassemblant les nombreuses ressources actuellement disponibles et en publiant une analyse susceptible de servir non seulement d'éclairage, mais également d'outil permettant de prévoir les changements à venir du marché postal.

Le Bureau international travaille également en étroite collaboration avec les gouvernements et la communauté internationale dans le cadre de plates-formes comme le Sommet mondial des Nations Unies sur la société de l'information afin de faire du secteur postal et de ses services postaux numériques un réseau public incontournable pour l'inclusion numérique, se mettant au service des citoyens et des entreprises dans l'économie numérique et aidant les gouvernements à atteindre les Objectifs de développement durable, définis par les Nations Unies.

Le rapport fait également ressortir les grandes tendances dans les pays et les régions en permettant de mieux comprendre les nouveaux schémas de performances des pays à l'échelle mondiale. Il contribue aux discussions en cours sur le rôle fondamental des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le secteur postal et identifie les pays et régions n'ayant pas encore pleinement tiré avantage des TIC et des services numériques.

En outre, cette publication a pour ambition de faire autorité aux yeux de la communauté et des institutions internationales en proposant une approche globale pour les postes à l'ère du numérique et en soulignant le rôle qu'elles jouent afin de faciliter l'intervention du secteur privé pour répondre aux questions politiques à l'échelle mondiale, en particulier en ce qui concerne la réalisation des Objectifs de développement durable.

## Cadre conceptuel

Depuis son lancement, en 2012, l'enquête de l'UPU sur les services électroniques postaux a adopté une conception holistique du développement de ces services reposant sur trois dimensions essentielles: 1<sup>o</sup> l'étendue des services électroniques proposés, 2<sup>o</sup> l'environnement extérieur et 3<sup>o</sup> la capacité d'innovation. Le cadre méthodologique est resté cohérent lors des différentes phases d'enquête, alors que certains éléments ont été individuellement mis à jour avec prudence afin de refléter les stratégies efficaces en matière de services électroniques postaux, les pratiques exemplaires et les approches innovantes pour relever les défis qui se posent le plus souvent dans le cadre de la transformation numérique du secteur postal.

L'enquête sur les services électroniques postaux se fonde sur trois principes directeurs. En premier lieu, les services postaux dont il est question dans cette enquête sont considérés comme un moyen de parvenir à une fin, à savoir le développement pour tous. Ils sont considérés comme des produits et services stratégiques qui, s'ils sont utilisés efficacement, pourront grandement contribuer à rendre service aux citoyens, aux entreprises et aux gouvernements. L'intention consiste à appuyer les efforts de développement des Pays-membres de l'UPU. En second lieu, l'enquête et ses résultats doivent être replacés dans le contexte de la tendance générale et du niveau de développement de chaque pays concerné. En troisième lieu, l'enquête évalue l'état de préparation des services électroniques postaux dans le monde en considérant que l'objectif ultime reste l'innovation, l'intégration et l'inclusion pour tous.

## Objectif et méthodologie de l'étude

Tous les quatre ans, la Direction des politiques, de la régulation et des marchés du Bureau international recueille et diffuse des informations relatives à la structure et au statut des opérateurs postaux des Pays-membres assurant la prestation de services numériques à l'échelle nationale et régionale. Ces informations sont fournies pour chaque pays, ce qui permet aux Pays-membres et aux opérateurs postaux de consulter la base de données pour mener des recherches

sur les pratiques exemplaires ou la diffusion de services numériques, pour se préparer aux évolutions et pour rédiger des stratégies portant sur la stratégie, la réglementation et les services relevant des activités postales numériques. Le rapport, élaboré à partir des résultats d'une enquête, donne un aperçu de la mise au point des services électroniques dans les Pays-membres de l'UPU.

La présente publication fait ressortir les grandes tendances dans les pays et les régions et permet de mieux comprendre les nouveaux schémas de performances des pays à l'échelle mondiale. Elle contribue aux discussions en cours sur le rôle fondamental des TIC dans le secteur postal et cerne les pays et régions n'ayant pas encore pleinement tiré avantage des TIC et des services électroniques. Elle passe en revue les modèles de stratégie numérique à l'échelle nationale et régionale, mettant le doigt sur les pratiques exemplaires des Pays-membres de l'UPU concernés. Elle permettra également de prévoir les ajustements à venir de la politique postale afin de pouvoir mettre en place une réglementation proactive, si nécessaire.

### Objectifs de l'étude

- Comparer l'état de développement des services postaux numériques dans les Pays-membres de l'UPU.
- Déterminer et évaluer l'incidence des éventuels obstacles et tendances intervenant dans le développement des services postaux numériques.
- Mesurer l'évolution et l'importance stratégique des services électroniques postaux observées au niveau mondial depuis les rapports de 2012 et de 2015.
- Définir le cadre des stratégies relatives aux services postaux numériques.

### Définitions

- **Définition des postes:** dans cette étude, le terme «postes» désigne les opérateurs postaux des Pays-membres de l'UPU. On considère que les services électroniques postaux proposés dans un pays sont ceux dont la prestation est assurée par son opérateur postal directement ou par l'intermédiaire d'une entente avec un tiers, par exemple un gouvernement ou une entreprise.
- **Définition des services postaux numériques:** dans cette étude, le terme «services postaux numériques» désigne les services fournis par les postes à leurs clients finals (particuliers, entreprises ou gouvernements) en employant des moyens numériques. Internet constitue le principal canal de prestation de services numériques, mais d'autres canaux de télécommunication (p. ex. téléphones portables, tablettes, centres d'appels ou télévision) sont également pris en considération. L'utilisation des TIC dans le seul objectif d'automatiser le processus postal interne, notamment par l'utilisation de machines de tri, n'entre pas dans le cadre de cette étude.

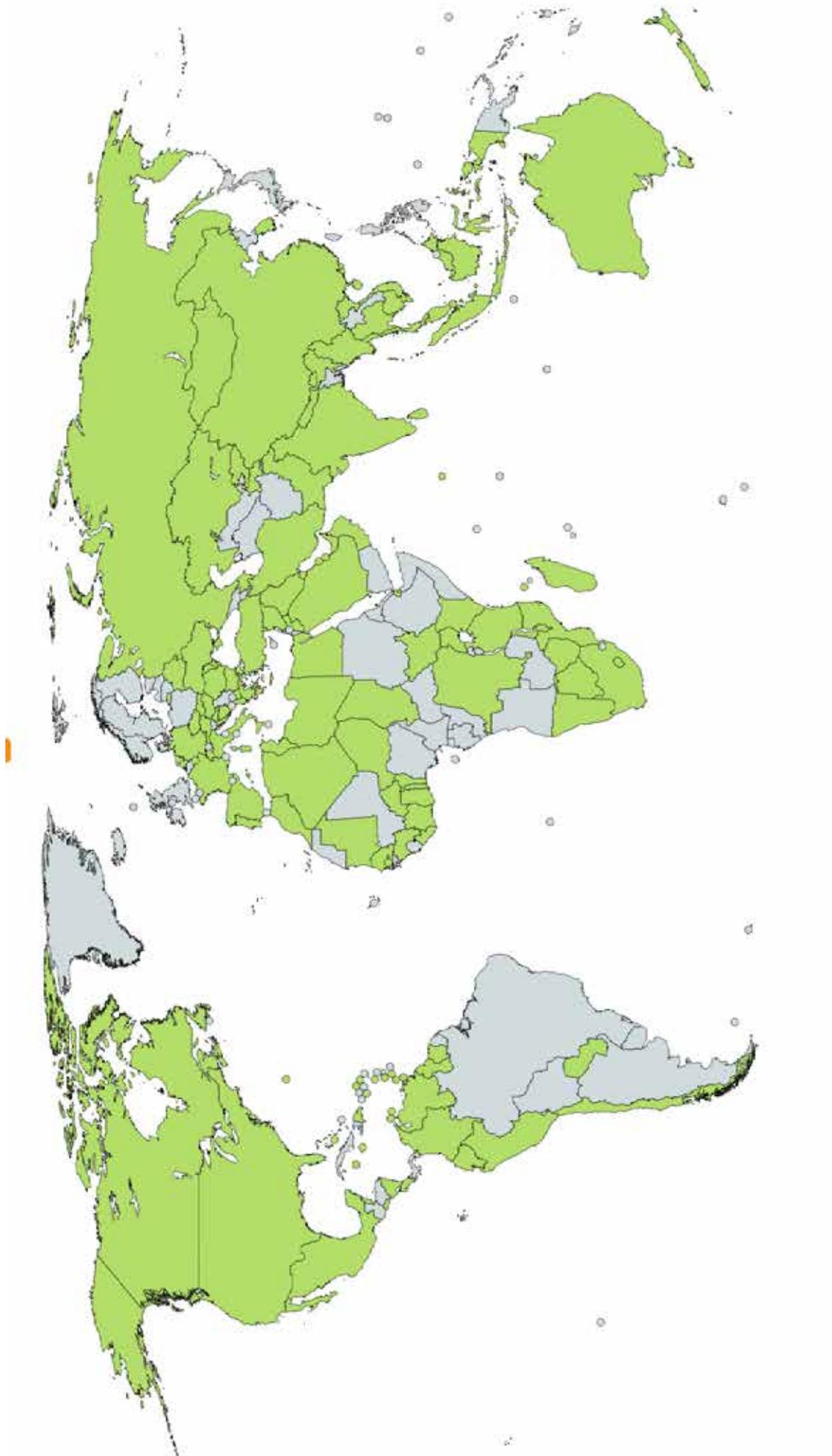
### Méthodologie

- **Conception de l'étude:** dans un premier temps, les membres du Groupe «Développement des services électroniques» ont déterminé 42 services électroniques postaux à inclure à l'étude. Les services électroniques ont été divisés en quatre catégories: poste électronique et services administratifs en ligne, commerce électronique, solutions financières et de paiement numériques et services d'appui. Un opérateur postal peut intégrer un certain nombre de ces services et les proposer en tant que service unique. Pour déterminer l'existence et l'utilité de ces services numériques à l'échelle nationale, une enquête a été mise sur pied. Les postes ont été priées d'indiquer si elles proposaient chacun de ces services ainsi que leur nom, si les services étaient en cours de mise au point, s'ils étaient accessibles aux clients habitant à l'étranger, s'ils étaient utilisables au moyen d'une application mobile, qui étaient les utilisateurs finals des services ainsi que la source de revenus. Bien que l'étude mesure le nombre de services proposés par les postes et traduise leur importance du point de vue de l'organisation postale, elle ne permet pas d'évaluer le succès de ces services sur le plan de leur adoption sur le marché ou de la satisfaction de la clientèle. L'enquête comprenait également des questions d'ordre plus général portant sur la stratégie des postes pour le développement de nouveaux services électroniques.

Ce questionnaire de 2017 est une version améliorée de celui qui a servi de référence pour la publication des rapports de 2012 et de 2015. Les modifications ont porté sur le réarrangement de la liste des services numériques et sur l'ajout des nouveaux services pertinents pour le marché postal en 2017. La structure est cependant restée la même afin que les résultats puissent être comparés avec les rapports de 2012 et de 2015, et que l'évolution des services postaux numériques puisse être documentée.

- **Participants à l'étude:** l'enquête a été envoyée par voie postale aux postes des 192 Pays-membres de l'UPU. Les Unions restreintes et les Coordonnateurs régionaux de projet de l'UPU en ont été informés. Les participants devaient renvoyer leurs réponses au Bureau international de l'UPU par lettre, courrier électronique ou télécopie. Au total, 125 postes ont répondu au questionnaire.
- **Groupes de pays régionaux:** les pays participants ont été regroupés par régions en se fondant sur les régions géographiques et de développement économique de l'UPU: pays industrialisés, Europe et Communauté des États indépendants (CEI), Asie/Pacifique, pays arabes, Afrique et Amérique latine et Caraïbes. Les 125 participants à l'enquête se répartissaient comme suit: 25 pays africains, 16 pays arabes, 22 pays de la région Asie/Pacifique, 17 pays de la région Europe et CEI, 30 pays d'Amérique latine et des Caraïbes ainsi que 15 pays industrialisés.

Figure 1.1 - Participants à l'enquête de 2017 sur les services électroniques postaux



## Liens entre les services électroniques postaux, les Objectifs de développement durable et les technologies de l'information et de la communication au service du développement

### Services postaux numériques et Objectifs de développement durable

Les Objectifs de développement durable des Nations Unies constituent un programme universel audacieux qui vise à garantir un avenir meilleur et plus durable pour tous. Ils cherchent à relever les défis mondiaux urgents qu'il nous faut affronter dans les domaines de la pauvreté, des inégalités, des changements climatiques, de la dégradation de l'environnement, de la prospérité, de la paix et de la justice. Les objectifs sont interconnectés afin de ne laisser personne de côté et doivent être atteints, de même que les cibles qui les accompagnent, d'ici à 2030. Pour réaliser cet ambitieux programme de développement durable à l'horizon 2030, 17 objectifs ont été définis, assortis de 169 cibles et de 244 indicateurs. En tant qu'institution spécialisée de l'ONU, l'UPU prépare et analyse, avec l'appui de ses Pays-membres, la contribution que peut apporter le secteur postal aux efforts de réalisation des Objectifs de développement durable.

La présente section vise à déterminer quels sont les indicateurs des Objectifs de développement durable étroitement liés au développement postal numérique. Il s'agit en outre de cerner le rôle que peut jouer le secteur postal dans la mise en application du Programme de développement durable des Nations Unies à l'horizon 2030. Elle présente également la contribution concrète du secteur postal pour avancer vers la réalisation des Objectifs de développement durable au moyen de la technologie afin d'avoir des répercussions sur la société. Le rapport se concentre sur quatre objectifs qui, d'après l'étude de l'UPU, ont présenté des degrés de corrélation élevés avec le développement postal en tant qu'indicateur. (Il a été déterminé que ces quatre objectifs étaient les objectifs 8, 9, 11 et 17.)

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



#### Objectif 1 – Éliminer la pauvreté

Cet objectif vise à garantir la prospérité pour tous et à éliminer la pauvreté sous toutes ses formes d'ici à 2030.

Les postes, principales prestataires d'infrastructures postales dans toutes les régions, jouent un rôle essentiel pour faciliter l'inclusion financière. Les données de l'UPU montrent que les postes du Bangladesh et du Paraguay contribuent aux visions de leurs pays respectifs visant à extraire des millions de personnes de l'extrême pauvreté en proposant des transferts d'argent par téléphonie mobile aux segments les plus vulnérables de la société.

#### Cas: Bangladesh

La poste du Bangladesh contribue au projet Vision 2021 du pays, dont l'objectif consiste à sortir des millions d'habitants de la pauvreté. En particulier, la poste a émis plus de 11 millions de mandats de poste mobiles pour une valeur de 7 millions d'USD, et il y a 52 000 détenteurs de la Postal Cash Card (carte de paiement postale), dont une bonne partie en zone rurale.



#### Objectif 2 – Éliminer la faim

Cet objectif fait la promotion de pratiques agricoles durables en garantissant que les investissements dans l'infrastructure et la technologie

visent à améliorer la production agricole. Actrices de l'infrastructure contribuant au développement rural, les postes jouent un rôle prépondérant à l'heure de répondre aux besoins en matière d'infrastructure et de développement en milieu rural. Les recherches menées par l'UPU montrent qu'un réseau postal étendu contribue à la réalisation des Objectifs de développement durable.<sup>2</sup>

#### Cas: République de Corée

En République de Corée, les services postaux numériques de places de marché électroniques aident les communautés locales à distribuer leurs produits à l'échelle nationale et à l'étranger.

<sup>2</sup> [http://actualites.upu.int/no\\_cache/ad/un-nouveau-rapport-de-lunion-postale-universelle-demonstre-que-les-reseaux-postaux-du-monde-sont-un-moteur-du-developpement-economique-1/](http://actualites.upu.int/no_cache/ad/un-nouveau-rapport-de-lunion-postale-universelle-demonstre-que-les-reseaux-postaux-du-monde-sont-un-moteur-du-developpement-economique-1/)



### Objectif 3 – Bonne santé et bien-être

Cet objectif cherche à permettre à tous de vivre en bonne santé et à promouvoir le bien-être de tous.

Il vise à garantir la couverture sanitaire universelle et l'accès de tous à des médicaments et à des vaccins efficaces et sans danger, en élargissant la disponibilité des médicaments à un coût abordable. Par l'intermédiaire de son réseau, qui favorise l'inclusion sociale, le secteur postal propose des services permettant aux professionnels de la santé d'atteindre les personnes défavorisées au Japon. Les services postaux numériques facilitent l'accès à la couverture universelle par les services de télésanté pour toutes les personnes handicapées.

#### Cas: Japon

Japan Post Group, IBM et Apple ont collaboré dans le cadre d'une initiative inédite visant à améliorer la qualité de vie de millions de Japonais âgés. Japan Post Group étendra progressivement le service avec pour objectif d'avoir quatre à cinq millions de clients d'ici à 2020.



### Objectif 4 – Éducation de qualité

Cet objectif cherche à garantir une éducation ouverte à tous, équitable et de qualité, ainsi qu'à promouvoir les possibilités d'apprentissage tout

au long de la vie. Il vise également à assurer l'accès sur un pied d'égalité à une formation professionnelle d'un coût abordable ainsi qu'à éliminer les disparités entre hommes et femmes et entre riches et pauvres afin d'atteindre l'accès universel à une éducation de qualité d'ici à 2030. Le réseau postal se trouve depuis toujours au centre des communications et du commerce, mais également au cœur des efforts visant à permettre la diffusion des connaissances et le renforcement des capacités. Plus de 1500 participants se forment chaque année sur la plate-forme TRAINPOST de l'UPU, avec des centres de formation dans quatre régions. Au Royaume-Uni, les services postaux numériques exploitant la formation en ligne permettent de donner accès à des possibilités d'apprentissage en ligne d'un coût abordable pour tous.

#### Cas: Royal Mail Education

Royal Mail fournit aux enseignants des trousseaux de ressources pédagogiques. Presque 55 000 ressources ont été téléchargées, et 98% des établissements ayant pris part à la formation sur l'année ont demandé la création d'autres trousseaux, ce qui est un excellent résultat, aussi bien pour les élèves que pour l'entreprise.



### Objectif 8 – Travail décent et promotion de la croissance économique

L'objectif 8 cherche à garantir un travail décent pour chacun et une

croissance économique durable bénéfique à tous. Il vise également à promouvoir des mesures stratégiques visant à éliminer le travail forcé, l'esclavage et la traite d'êtres humains. Le Rapport sur le développement postal de 2018 de l'UPU<sup>3</sup> montre comment le secteur postal contribue de façon notable à la réalisation de cet objectif, en facilitant les échanges pour les MPME en proposant des produits et services adaptés aux besoins de ces entreprises. Les postes desservent plus de 100 000 personnes par bureau de poste; elles donnent également accès aux entreprises et aux consommateurs à un immense réseau logistique, financier et de communication. Le secteur postal contribue en outre de façon non négligeable à la création d'emplois ainsi qu'à une croissance économique durable et partagée.

En 2016, le secteur postal employait 5,32 millions<sup>4</sup> de personnes dans le monde, et les postes du monde entier s'efforcent d'atteindre l'objectif visant à offrir un emploi décent et à promouvoir une croissance économique partagée.

Une analyse de régression multivariée menée par l'UPU<sup>5</sup> (v. tableau ci-dessous) montre que le développement postal et les cibles de l'objectif 8 sont étroitement liés. Elle montre également que les pays dans lesquels les services postaux sont bien développés ont en moyenne un pourcentage élevé d'adultes possédant un compte commun, ce qui est un indicateur de l'inclusion financière. Les services postaux numériques comme les boutiques en ligne appuient la croissance des MPME en leur donnant accès aux services du marché mondial.

#### Cas: République islamique d'Iran

La poste iranienne a mis en place Bazaar Post, une solution technologique de pointe dans le domaine du commerce électronique qui permet aux entreprises de développer leurs activités dans tout le pays tout en proposant une expérience d'achat très localisée et centrée sur le client. Le service a enregistré 5,4 millions de transactions en 2014.

3 [www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/postalDevelopmentReport2018Fr.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/postalDevelopmentReport2018Fr.pdf)

4 [www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/postalDevelopmentReport2018Fr.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/postalDevelopmentReport2018Fr.pdf)

5 [www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/postalDevelopmentReport2018Fr.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/postalDevelopmentReport2018Fr.pdf)



### Objectif 9 – Bâtir une infrastructure résiliente

Cet objectif a pour ambition de promouvoir la construction d'une infrastructure résiliente et durable afin

d'appuyer le développement durable. Les Objectifs de développement durable visent également à promouvoir les investissements dans l'infrastructure et l'innovation afin de contribuer à instaurer une croissance partagée. Les postes assurent un service postal universel, indicateur de l'innovation ouverte à tous, dans 146 pays. À l'échelle mondiale, 51 opérateurs postaux détiennent 1,6 milliard de comptes d'épargne et de comptes de dépôt, et un milliard de personnes ont accès aux services bancaires par l'intermédiaire de la poste. Au Botswana, le réseau postal propose des services numériques qui permettent d'apporter un appui financier, technologique et technique aux communautés mal desservies.

#### Cas: Botswana

Au Botswana, l'accès élargi à Internet et les différents services de communication proposés dans les centres de connaissances installés dans les bureaux de poste connectés ont permis d'augmenter les revenus de ces bureaux de 25% en moyenne et ont fourni aux communautés locales toute une gamme de services électroniques.



### Objectif 10 – Réduire les inégalités dans les pays

Cet objectif vise à réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre:

«D'ici à 2030, assurer progressivement

et durablement une croissance des revenus des 40% de la population les plus pauvres à un rythme plus rapide que le revenu moyen national.» Les postes peuvent agir comme moyen d'inclusion économique et sociale en offrant un accès mondial à des services de paiement en espèces dans les bureaux de poste. Les services postaux numériques pour le commerce électronique contribuent à la création d'un outil d'inclusion sociale puissant afin d'accomplir des progrès socioéconomiques au sein des populations les plus démunies de la société, ce qui constitue un facteur connexe d'inclusion financière.

#### Cas n°1: Arménie

Haypost a cerné une occasion parfaite de développer un nouveau secteur d'activité utilisant les technologies modernes de commerce électronique et de créer dans le même temps un outil robuste d'inclusion sociale. Les services des TIC de l'opérateur ont créé «Shop in America», une nouvelle plate-forme permettant de faire des achats de classe mondiale depuis les régions les plus reculées d'Arménie. Haypost a créé un réseau connecté de plus de 700 bureaux de poste, avec l'installation de 2900 nouveaux ordinateurs à Erevan et dans les régions. Des espaces Internet ont été installés dans tous les bureaux de poste rénovés. La plate-forme «Shop in America» permet de favoriser l'inclusion sociale par le biais du développement du commerce électronique, proposant aux particuliers un abattement fiscal pour les importations d'une valeur comprise entre 600 et 4800 USD par an. La décentralisation du dédouanement avec l'intégration d'un logiciel automatisé de dédouanement dans 700 bureaux de poste connectés permet aux clients de dédouaner leurs marchandises dans les villes et les villages où ils habitent. Haypost a établi une filiale aux États-Unis d'Amérique à Glendale (Californie) – qui héberge la plus grande communauté arménienne d'Amérique du Nord – auprès de laquelle les clients peuvent s'inscrire et obtenir gratuitement une adresse aux États-Unis d'Amérique pour leurs achats en ligne.

#### Cas n°2: République unie de Tanzanie

Tanzania Posts Corporation possède 36 cybercafés dans lesquels les clients peuvent s'informer. Des centres d'information communautaires ont été installés dans six bureaux de poste, qui offrent à l'heure actuelle des formations en ligne.



### Objectif 13 – Mesures pour lutter contre les changements climatiques

Cet objectif vise à renforcer, dans tous les pays, la résilience et les capacités

d'adaptation face aux aléas climatiques et aux catastrophes naturelles liées au climat. D'ici à 2030, l'ONU prévoit que les pertes subies à cause des catastrophes dans la seule région Asie/Pacifique pourraient s'élever en moyenne à 160 milliards d'USD par an, contre un peu plus de 50 milliards d'USD par an à l'heure actuelle<sup>6</sup>. En raison du rôle qu'ils jouent dans la lutte mondiale contre le changement climatique, les services postaux numériques aident les gouvernements à intégrer les mesures prises dans ce domaine dans leurs politiques nationales.

L'UPU, qui est chargée de coordonner les services postaux à l'échelle mondiale, a mis sur pied des solutions de pointe pour le climat afin d'analyser et de notifier l'empreinte carbone du secteur postal. L'outil OSCAR.post simplifie la collecte des données, répond aux exigences des organisations postales en matière de notification et produit automatiquement des rapports individuels pour chaque utilisateur. OSCAR fournit aux organisations postales participantes une analyse de leurs émissions de gaz à effet de serre individuelles et un rapport détaillé sur ces émissions par catégorie, par source et par produit, ainsi que des comparaisons par rapport aux années précédentes permettant de mettre en évidence les résultats des mesures d'atténuation.

Les postes proposent maintenant des solutions postales numériques pour la distribution du courrier, réduisant la nécessité de recourir aux imprimés. Elles permettent aux expéditeurs et aux destinataires de transmettre et de recevoir leur courrier au format numérique.

#### Cas: Suisse

Le service E-Post Office de La Poste Suisse permet de recevoir et d'envoyer du courrier sous forme numérique. Une fois le service activé, tous les envois d'un expéditeur particulier seront distribués automatiquement au format numérique. Les destinataires peuvent également s'inscrire à un service de scannage en vertu duquel le courrier est automatiquement scanné et mis à disposition pour consultation, modification et archivage numérique.



### Objectif 16 – Paix, justice et institutions efficaces

Cet objectif vise à promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du

développement durable, à assurer l'accès de tous à la justice et à mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et inclusives. Au Royaume-Uni, par exemple, le secteur postal est un partenaire de confiance et de communication, et l'opérateur Royal Mail a fait office de plate-forme permettant à plus de 113 000 personnes de voter par courrier ou par procuration lors des élections générales de 2015. Les solutions de vote électronique proposées par La Poste Suisse ont été utilisées par une part d'électeurs pouvant atteindre 50% en 2017. La poste marocaine fait office d'autorité de certification délivrant des certificats électroniques au nom du Gouvernement. En France, La Poste est chargée par le Gouvernement de s'acquitter de l'obligation fondamentale de distribuer les journaux partout dans le pays à des tarifs inférieurs à ceux pratiqués dans le cadre de l'obligation de service universel. Les services postaux numériques peuvent ainsi jouer un rôle dans le développement d'institutions ouvertes à tous, efficaces, responsables et transparentes et aider les gouvernements à fournir des services d'identification et de certification.

#### Cas: Maroc

En 2011, la poste marocaine a lancé le service Barid eSign afin de répondre à la nécessité de disposer d'une plate-forme de certification garantissant la sécurité, l'intégrité et la valeur probante de tous les échanges électroniques. Ce lancement a été suivi de la publication du décret d'application de la loi 53-05, après approbation par l'Agence nationale de réglementation des télécommunications en 2011. Grâce au service Barid eSign, la poste marocaine a franchi le premier palier de sa stratégie de développement des services postaux numériques et s'est placée en position de force sur le marché de la correspondance et des échanges électroniques sécurisés.



## Objectif 17 – Partenariats pour la réalisation des objectifs

Cet objectif vise à «renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le

développement durable et le revitaliser»; il a par conséquent des liens étroits avec le développement postal. Le rôle des opérateurs postaux consiste à faciliter les services de communication et le commerce en s'appuyant sur les partenariats. Cet objectif a également un degré de corrélation élevé avec le pourcentage de particuliers utilisant Internet, dans la mesure où la poussée des TIC entraîne un phénomène de substitution du courrier, ce qui réduit le chiffre d'affaires des postes dans le segment traditionnel de la poste aux lettres. Étant donné qu'Internet alimente la demande de produits et services nouveaux relatifs au commerce électronique, il est également de plus en plus nécessaire de disposer d'un intermédiaire de confiance et fiable pour livrer les commandes.

Les données de l'UPU<sup>7</sup> montrent qu'il existe une corrélation positive entre le pourcentage de particuliers utilisant Internet et le développement postal. La montée en puissance des TIC permet au secteur postal d'innover, ce qui contribue à l'expansion du commerce électronique et, pour s'adapter à la numérisation généralisée, le secteur postal doit évoluer à tous les niveaux. Environ 60 opérateurs postaux ont des partenariats avec les compagnies d'assurance afin de proposer des services de microassurance. L'augmentation de la disponibilité de données de grande qualité constitue l'un des objectifs des Objectifs de développement durable, et l'UPU enregistre 100 milliards de points de données chaque année. Tanzania Posts Corporation est un exemple de transformation postale. Cet opérateur a mis en place 36 cybercafés, permettant de promouvoir la connectivité à Internet. La poste facilite également le commerce en tirant parti des partenariats. Par exemple, au Brésil, les services postaux numériques dynamisent les exportations nationales grâce à des partenariats avec les MPME et le Gouvernement, alors qu'au Paraguay le service postal de monnaie virtuelle permet aux plus pauvres de recevoir des transferts d'argent.

## Conclusions

L'avènement des TIC a généré des occasions à saisir et des défis à relever pour le développement postal. Les TIC sont également des outils incontournables pour élargir l'accès aux services administratifs en ligne pour les citoyens du monde entier, ce qui est un principe de base de l'Agenda 2030. Par conséquent, une pression immense pèse sur le secteur postal afin qu'il accélère la transformation de ses opérations pour adopter les services en ligne. Les postes doivent poursuivre les avancées réalisées à ce jour pour devenir des vecteurs du développement socioéconomique plus flexibles, plus réactifs et capables de mieux s'adapter. Elles doivent en particulier continuer d'étendre leur portée pour atteindre les populations les plus vulnérables. Enfin, elles doivent s'efforcer d'œuvrer à la réalisation des Objectifs de développement durable afin de mener à bien le Programme de développement durable à l'horizon 2030, dont la portée est universelle.

**Le Bureau international a l'ambition de faire office de centre de connaissances au service des Pays-membres dans tous les domaines, y compris dans le domaine de la transformation numérique des postes, en rassemblant les nombreuses ressources actuellement disponibles et en publiant une analyse susceptible de servir non seulement d'éclairage, mais également d'outil permettant de prévoir les changements à venir du marché postal.**

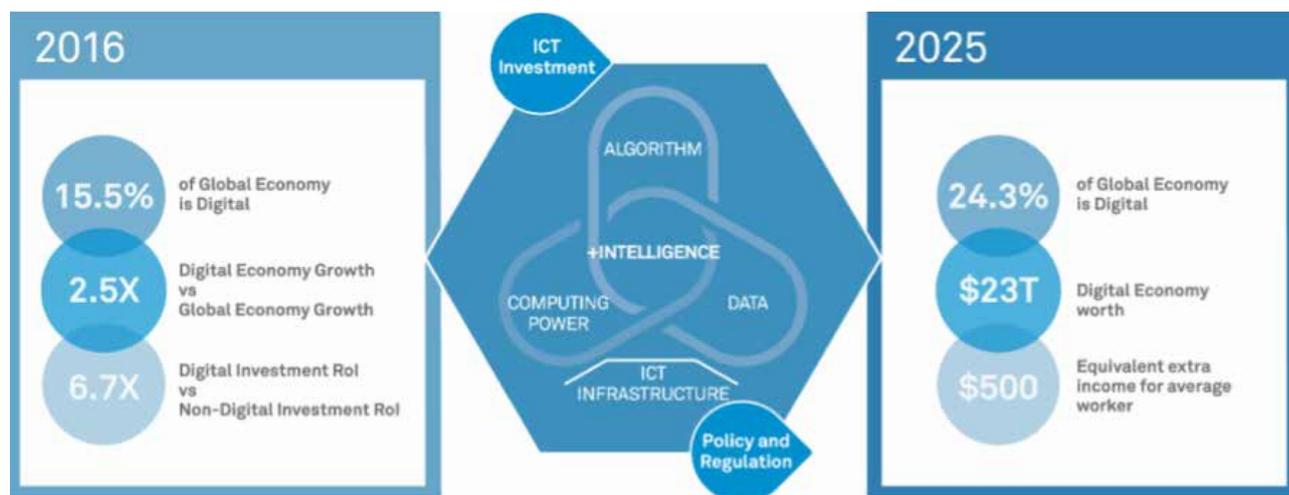


Chapitre II –  
**Panorama de l'économie  
numérique**

# Tendances mondiales en matière de développement de l'économie numérique

La présente section résume les possibilités offertes par les technologies numériques émergentes concernant l'apparition de nouveaux modèles d'activités ayant eu des conséquences sur le développement postal. Les technologies numériques accélèrent la croissance économique. En 2016, la valeur de l'économie numérique dans le monde s'élevait à 11 500 milliards d'USD, soit 15,5% du produit intérieur brut (PIB) mondial. La croissance de l'économie numérique dans le monde a été 2,5 fois plus rapide que celle du PIB mondial au cours des quinze dernières années. D'ici à 2025, la valeur de l'économie numérique devrait selon les estimations atteindre 23 000 milliards d'USD, soit 24,3% du PIB mondial (contre 17,1% en 2016).

Figure 2.1 - Prévisions de croissance de l'économie numérique



Source: Huawei, Oxford Economics.

En raison de leur effet perturbateur, les technologies numériques sont également source de nouveaux défis. Les outils numériques dictent de nouveaux modèles d'activités en modifiant la structure des entreprises ainsi que la façon dont celles-ci communiquent et vendent leurs produits ou services. Cela a entraîné la transformation numérique du secteur postal. Parmi les défis qui auront de plus en plus d'impact sur l'avenir des stratégies postales numériques, on peut citer la confiance et la cybersécurité, l'identité numérique, l'inclusion, les données de masse et l'écosystème numérique.

## Confiance et cybersécurité

La confiance numérique est importante à plusieurs titres. Certes, les technologies numériques ouvrent de nouvelles perspectives, mais les gens ont peur de leur avenir numérique. La confiance numérique est essentielle pour que les postes puissent créer et pérenniser des relations positives à long terme avec leurs clients et d'autres parties prenantes. L'acquisition et la fidélisation des clients et des parties prenantes, et la valeur ajoutée qu'ils représentent, dépendent du niveau de confiance numérique dont jouissent les postes. Cela signifie également que la relation entre les postes et leurs clients ne tourne plus seulement autour des services postaux numériques, mais repose également sur la conviction selon laquelle les renseignements personnels des clients sont protégés.

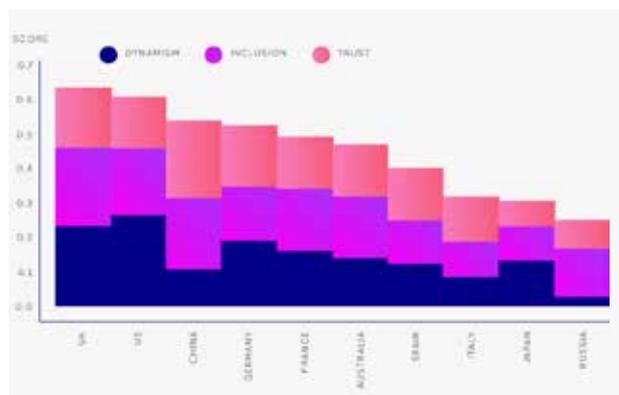
En outre, la hausse de la cybercriminalité peut mettre en danger aussi bien les données confidentielles des clients que les infrastructures numériques essentielles des postes.

Les postes doivent renforcer la résilience et les capacités des clients et faire davantage d'efforts pour améliorer la sécurité des processus et des services postaux numériques. Par conséquent, un cadre de cybersécurité s'impose pour inspirer confiance aux clients des services postaux numériques et aux parties prenantes ainsi que pour décourager les cybercriminels.

## Identité numérique

L'identité numérique prend une place de plus en plus importante. Elle permet aux personnes de prouver qui elles sont et qui elles seront. Elle permet également à la clientèle postale d'avoir accès à différentes prestations et à différents avantages sur des plates-formes numériques. Ce pas vers des plates-formes d'identité numérique est susceptible d'accroître l'efficacité de la prestation des services postaux, de réduire le coût des transactions, d'améliorer la transparence et de promouvoir le développement postal. Les recherches montrent que les pays dont les économies sont émergentes ou développées sont en pleine transition vers le modèle numérique. Le score de facilitation de l'identité numérique<sup>9</sup> calculé pour l'indice de 2018 de la société numérique, publié par Dentsu Aegis Network, donne un aperçu du classement de 10 économies en fonction des performances regroupées par pays selon trois dimensions (dynamisme, inclusion et confiance). À l'exception de la République populaire de Chine et de la Fédération de Russie, les 10 meilleurs du classement sont des pays industrialisés.

Figure 2.2 - Indice de 2018 de la société numérique



Source: Dentsu Aegis Digital Society Index 2018.

## Inclusion

Seule la moitié de la population mondiale a accès à Internet et utilise cet outil. Les postes peuvent s'appuyer sur leur vaste infrastructure pour permettre aux gens d'avoir accès à Internet et les aider à utiliser les ressources disponibles en comblant la fracture numérique. Pour améliorer l'inclusion grâce au numérique, il faut tout d'abord fournir des informations accessibles sur les produits et services postaux et proposer une connexion aux clients qui n'en ont peut-être jamais bénéficié par les moyens traditionnels. La valeur ajoutée intrinsèque des plates-formes numériques est leur capacité à jeter des ponts, à gagner en portée et à atteindre tout le monde en passant outre les différences de revenus ou de genre. Les services postaux peuvent tirer profit de leurs vastes structures numériques en proposant des produits et services numériques aux personnes exclues des circuits traditionnels.

## Données de masse

D'après certaines estimations<sup>10</sup>, 90% des données mondiales ont été générées au cours des deux dernières années. La pression augmente donc sur l'UPU, qui doit contribuer à améliorer la capacité des postes à mesurer les données postales de masse pour orienter la prise de décisions à partir d'éléments concrets et encourager le développement numérique du secteur postal. Le Centre de technologies postales de l'UPU recueille des messages EDI basés sur les scannages en temps réel de chaque envoi postal échangé entre les opérateurs désignés dans plus de 150 pays. L'UPU peut exploiter la puissance analytique des données postales de masse pour mesurer le développement postal numérique à l'échelle régionale et internationale. Cela permet également à l'UPU d'utiliser les techniques des données de masse pour renforcer les capacités du secteur postal, faire connaître les services postaux numériques et apporter une assistance technique aux opérateurs désignés de ses Pays-membres.

## Écosystème numérique

L'écosystème numérique est une plate-forme permettant le développement de l'économie numérique, y compris le développement postal numérique. Il comprend les entreprises, les personnes, les données, les processus et l'Internet des objets, connectés par l'utilisation partagée d'une plate-forme numérique. D'ici à 2025, les écosystèmes numériques émergents pourraient représenter un chiffre d'affaires de plus de 60 000 milliards d'USD<sup>11</sup>. La nouvelle plate-forme numérique permet aux entreprises, notamment aux postes, de gagner en flexibilité et en capacités d'adaptation. Elle facilite également la collaboration et apporte des avantages mutuels à toutes les parties prenantes. L'écosystème numérique est l'endroit parfait pour que les postes créent une plate-forme de services postaux numériques susceptible d'évoluer et de s'adapter rapidement aux besoins extrêmement fluctuants de ses clients et des acteurs du secteur.

## Tendances régionales en matière de développement de l'économie numérique

Voici quelques exemples de politiques mises en place partout dans le monde. Il existe de nombreuses similitudes et de nombreuses différences entre elles, mais elles ont toutes en commun l'absence de rapport direct avec les services proposés par les opérateurs postaux nationaux.

### Digital Policy Playbook 2017 du Forum économique mondial

Dans ce livre blanc, publié en 2017, le Forum économique mondial a passé en revue les répercussions des changements numériques dans le monde. Le postulat de départ est le suivant: «Alors que la quatrième révolution industrielle commence à s'immiscer dans les couches économique et sociale de l'économie numérique, des défis complexes se posent pour garantir des issues équitables et responsables à cette économie. L'incertitude, l'opacité et la rapidité des changements nécessitent de nouvelles approches pour renforcer la confiance et l'inclusion.» Le livre blanc a défini quatre thèmes clés faisant partie de la politique numérique nationale et a présenté des exemples tirés de différents pays pour chaque thème.

### Soutenir l'innovation en matière de gouvernance numérique et d'accès

- **Brésil:** mettre sur pied un modèle multipartite de gouvernance d'Internet
- **Colombie:** améliorer l'accès à Internet et l'utilisation des TIC
- **Rwanda:** consolider l'accès à Internet et l'utilisation de cet outil pour innover et rebâtir une nation

<sup>10</sup> [www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/05/21/how-much-data-do-we-create-every-day-the-mind-blowing-stats-everyone-should-read/#6cf4fae460ba](http://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/05/21/how-much-data-do-we-create-every-day-the-mind-blowing-stats-everyone-should-read/#6cf4fae460ba)

<sup>11</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-strategy-and-corporate-finance-blog/if-youre-not-building-an-ecosystem-chances-are-your-competitors-are>

- **Liban:** bâtir une infrastructure Internet postconflit grâce aux efforts de toutes les parties prenantes
- **Suisse:** créer des processus de transformation en réseau grâce au dialogue

### Instaurer une société et des services publics intelligents

- **Singapour:** donner aux citoyens des moyens d'action au sein d'une nation intelligente
- **Estonie:** élargir l'identité et la culture numériques pour des services publics innovants
- **Inde:** amorcer la transformation au moyen de l'identité numérique
- **Émirats arabes unis:** accélérer les dividendes du numérique dans les services administratifs

### Faire croître l'économie numérique

- **Royaume-Uni:** développer l'économie numérique en ciblant avec prudence l'appui du Gouvernement
- **Suède:** jeter les bases d'une génération d'entrepreneurs en technologie
- **Kenya:** exploiter la technologie numérique comme moteur du développement économique et de la création d'emploi
- **Costa-Rica:** instaurer des incitations fiscales et s'engager en faveur du libre-échange afin d'attirer les investissements étrangers dans la haute technologie

### Protéger l'infrastructure numérique, les entreprises et les droits fondamentaux

- **Australie:** renforcer la cybersécurité dans le pays pour encourager l'innovation, la croissance et la prospérité
- **Israël:** mettre en place une initiative nationale en matière de cybersécurité
- **Japon:** promouvoir la sécurité par l'élaboration de politiques et leur mise en pratique
- **Allemagne:** ouvrir la voie à un programme numérique fiable

Source: [www3.weforum.org/docs/White\\_Paper\\_Digital\\_Policy\\_Playbook\\_Approaches\\_National\\_Digital\\_Governance\\_report\\_2017.pdf](http://www3.weforum.org/docs/White_Paper_Digital_Policy_Playbook_Approaches_National_Digital_Governance_report_2017.pdf)

Ces quatre piliers sont axés sur des aspects non techniques comme la gouvernance, la société intelligente, la croissance de l'économie numérique et la sécurité numérique. Rien de très rassurant pour le secteur postal!

## Stratégie de l'Union européenne pour un marché unique numérique

Adoptée en 2015, la stratégie numérique de l'Union européenne s'appuie sur trois piliers, composés de 16 initiatives particulières.

### Premier pilier – Accès

1. **Établir des règles visant à faciliter le commerce électronique transfrontière**
2. Assurer le respect des règles de protection des consommateurs
3. **Veiller à des services de livraison des colis plus efficaces et moins onéreux**
4. En finir avec le blocage géographique injustifié
5. **Lancer une enquête sur les pratiques anticoncurrentielles dans le secteur du commerce électronique**
6. Donner un caractère moderne et plus européen à la législation sur le droit d'auteur
7. Examiner la directive «satellite et câble»
8. Réduire les charges imposées par les différents régimes de taxe sur la valeur ajoutée (TVA)

### Deuxième pilier – Environnement

9. Adapter la réglementation en matière de télécommunications
10. Réexaminer le cadre des médias audiovisuels
11. Effectuer une analyse du rôle des plates-formes en ligne
12. Renforcer la confiance et la sécurité dans les services numériques
13. Proposer un partenariat avec l'industrie sur la cybersécurité

### Troisième pilier – Économie et société

14. Éliminer les obstacles qui entravent l'économie des données en Europe
15. Définir les priorités en matière de normes d'interopérabilité
16. Favoriser une société numérique inclusive

Source: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en>

Sur les 16 initiatives, trois sont pertinentes pour le secteur postal et traitent plus particulièrement du commerce électronique. Deux sont en lien avec la législation et la réglementation et une porte sur l'amélioration de l'efficacité et la réduction du prix de la livraison des colis. Aucune n'est particulièrement avantageuse pour les opérateurs postaux nationaux et aucune des 13 autres initiatives n'a de lien avec les services postaux traditionnels.

## Le numérique au Moyen-Orient

Un rapport de la société McKinsey retient quatre piliers et 10 initiatives pour développer le programme numérique dans 10 pays du Moyen-Orient.

Gouvernement	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abandonner les initiatives numériques axées sur les services administratifs en ligne pour développer l'économie numérique dans sa totalité</li> <li>2. Donner aux institutions spécialisées dans le numérique les moyens d'agir</li> <li>3. Créer des cadres stratégiques encourageant l'innovation numérique plutôt que de l'entraver</li> <li>4. Saisir l'occasion lorsque des dépenses importantes sont consenties par le secteur public dans le domaine des technologies de l'information pour aider les acteurs locaux des TIC à changer d'échelle</li> </ol>
Affaires	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Saisir la possibilité unique de créer des plates-formes numériques essentielles pour la région</li> <li>6. Accroître la collaboration entre les entreprises et les acteurs révolutionnant le numérique dans la région</li> <li>7. Améliorer la flexibilité grâce au numérique afin de faire face à un environnement commercial toujours plus rapide</li> </ol>
Financement	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Mettre à niveau les fonds de capital-risque et accroître la visibilité des possibilités de financement</li> </ol>
Talent	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Créer des programmes de formation au numérique et des parcours pédagogiques sans coupure de l'école primaire à l'enseignement supérieur ainsi que pendant la vie professionnelle</li> <li>10. Repenser la façon d'attirer et de fidéliser les talents du numérique et réétudier la possibilité de nationaliser le numérique</li> </ol>

Source: McKinsey – Digital Middle East: Transforming the region into a leading digital economy.

Aucune de ces initiatives n'est pertinente pour le secteur postal.

## Royaume-Uni

Le Royaume-Uni a mis en place une politique du numérique en 2017 tournant autour de sept domaines clés:

### Politique du numérique de 2017 du Royaume-Uni

1. Mettre sur pied une infrastructure numérique de pointe au Royaume-Uni. Ce volet porte surtout sur l'application d'une obligation de service universel afin de garantir que chaque personne et chaque entreprise ait accès à une connexion à haut débit et à large bande.
2. Donner à chacun la possibilité d'acquérir les compétences numériques dont il a besoin. Ce volet vise à garantir qu'aucun résident au Royaume-Uni ne soit laissé de côté en ce qui concerne les compétences numériques en proposant des formations gratuites.
3. Faire du Royaume-Uni le meilleur endroit pour lancer et faire prospérer une entreprise du numérique. Ce volet consiste à collaborer avec les autorités de réglementation afin d'encourager une législation favorable à l'innovation, ce qui permettra de créer les conditions de la croissance économique.
4. Aider toutes les entreprises britanniques à devenir des entreprises numériques. Ce volet consistera à mettre en place des mesures d'incitation et des formations à destination des entreprises afin qu'elles adoptent des pratiques numériques pour être compétitives à l'échelle mondiale.
5. Faire du Royaume-Uni le lieu le plus sûr pour vivre et travailler en ligne. Ce volet fera en sorte que le cyberspace britannique soit le plus sûr possible contre le piratage et protège au mieux les intérêts des utilisateurs vulnérables (p. ex. les enfants).
6. Faire en sorte que le Gouvernement britannique reste un chef de file au niveau mondial pour ce qui est des services en ligne à ses citoyens. Ce volet vise à proposer davantage de contenus en ligne aux citoyens lorsqu'ils accèdent aux services administratifs locaux et nationaux, ainsi que dans l'éducation.
7. Libérer la puissance des données dans l'économie britannique et améliorer la confiance des clients vis-à-vis de leur utilisation. Ce volet ambitionne de faire du Royaume-Uni une économie fondée sur les données ouvrant des perspectives économiques et sociales à chacun tout en protégeant les données des consommateurs au moyen d'une meilleure réglementation sur les données.

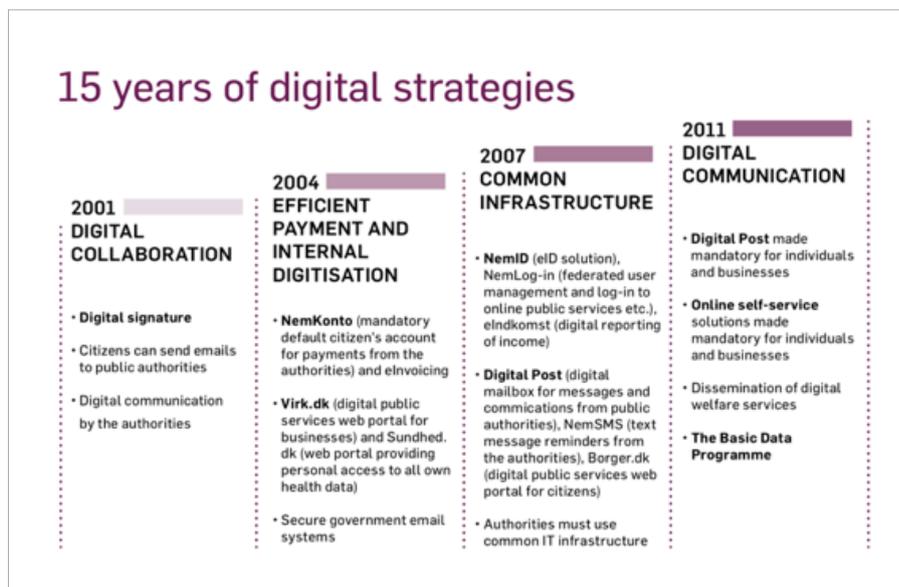
Source: <https://www.gov.uk/government/publications/uk-digital-strategy>

La politique du numérique du Royaume-Uni a été élaborée en 2017 et ne contient aucun élément particulièrement pertinent pour le secteur postal ou le développement de l'opérateur postal national. Le Royaume-Uni est un cas intéressant, car son opérateur désigné, Royal Mail, est une entreprise privée évoluant sur un marché totalement ouvert à la concurrence. Dans le même temps, le réseau britannique de bureaux de poste appartient au Gouvernement, même si la plupart des points de vente relèvent du modèle de l'agence.

En fait, la politique du numérique nuit potentiellement aux intérêts des sociétés Royal Mail et Post Office. Un service universel offrant à chacun un accès à large bande signifie que les habitants auront moins besoin de se rendre dans les bureaux de poste pour leurs démarches administratives. L'objectif de devenir un chef de file dans les services en ligne aux citoyens implique également de moins s'appuyer sur le courrier physique et les interactions dans les points de vente postaux. Les possibilités offertes par le numérique aux deux entreprises seront donc considérées comme des stratégies commerciales plutôt que comme des politiques publiques.

## Danemark

Le Danemark est à la pointe des services administratifs numériques depuis 2001. En 2016, le pays a lancé sa cinquième politique du numérique, qui vise à instaurer un «Danemark numérique plus fort et plus sûr». Dès 2007, les administrations envoyaient des courriers électroniques au moyen d'une boîte aux lettres numérique dont l'utilisation est devenue obligatoire en 2011. L'initiative gouvernementale d'abandonner le courrier physique au profit du courrier électronique a porté un coup à l'opérateur postal national, qui a vu les volumes de courrier s'effondrer de 90% depuis 2000.



Les politiques du numérique mises en œuvre par la suite au Danemark en ont fait le pays le plus numérisé au monde. Cela peut être considéré comme une bonne nouvelle pour l'économie dans son ensemble, mais les conséquences pour la poste nationale ont été graves. Il est par conséquent important que toute politique du numérique soit accompagnée d'une politique du secteur postal capable d'anticiper et de prévoir tout impact négatif sur la poste nationale. Dans le cas du Danemark, la réduction de 90% des volumes de courrier a eu des répercussions désastreuses sur le coût unitaire de la prestation du service universel, et ce point doit donc être traité au moyen d'une révision de la définition du service universel.

## Politique du numérique – Récapitulatif

Qu'elles soient mondiales, régionales ou nationales, le point commun des politiques du numérique est qu'elles ne prennent pas spécifiquement en considération le secteur postal. En effet, ces politiques répugnent à tout contrôle des pouvoirs publics et cherchent à faire croître l'économie par la participation des individus et des entreprises. Les politiques fournissent les outils nécessaires pour permettre aux citoyens et aux entreprises d'accéder aux services avec moins de difficultés ainsi que de façon plus équitable et transparente.

Dans le même temps, les politiques du numérique ne font pas obstacle aux postes, même si certains de leurs objectifs auront des effets négatifs sur les services postaux traditionnels en ce qui concerne la diminution du volume de courrier physique et du nombre de transactions se produisant dans les points de vente postaux. L'objectif général de l'ensemble des politiques du numérique consiste à utiliser la puissance de la technologie pour améliorer la vie des gens. Les postes ont donc un rôle à jouer dans la mise en application du programme du numérique au même titre que tous les autres secteurs, mais elles doivent lutter pour leur droit à jouer un rôle aux côtés du secteur privé.

Seule la stratégie numérique de l'Union européenne a établi un lien clair entre les postes et la politique du numérique, avec trois objectifs pertinents pour le secteur postal. Le premier d'entre eux vise à faciliter le commerce électronique transfrontière, et le deuxième à veiller à ce que les services de livraison des colis soient plus efficaces et moins onéreux. Dans la mesure où le marché des colis est totalement libéralisé – y compris pour les petits colis de moins de 2 kilogrammes – ces deux objectifs ne constituent une bonne nouvelle ni pour les opérateurs nationaux ni pour les transporteurs privés. Le troisième domaine en lien avec le secteur postal était une enquête juridique sur la législation antitrust dans le commerce électronique qui pourrait avoir un effet à la marge. Quoi qu'il en soit, ces trois objectifs étaient en lien avec le secteur postal au sens plus large, qui comprend tous les acteurs du marché postal «traditionnel» et pas seulement les opérateurs postaux nationaux.

## Transformation numérique du secteur postal<sup>12</sup>

Cette partie passe en revue les différentes vagues d'innovation numérique de ces dernières décennies ainsi que les principales mesures que doivent prendre les opérateurs postaux pour mettre en place progressivement la transformation numérique. Elle traite ensuite des différentes façons de mesurer les résultats et les répercussions de cette transformation. Enfin, quelques exemples d'innovations numériques fructueuses qui illustrent certaines des réussites récentes des postes dans ce domaine sont présentés.

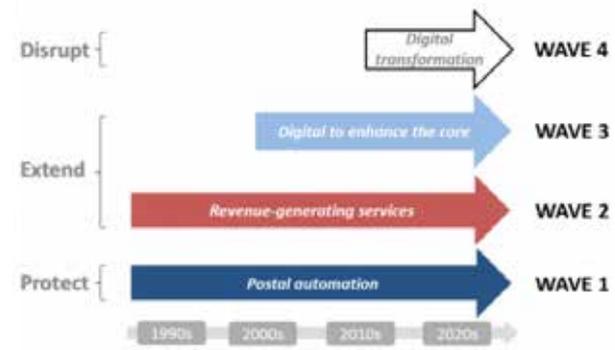
### Moteurs technologiques de la transformation numérique

#### Les quatre vagues de l'innovation numérique

Il y a une trentaine d'années, les premières vagues d'innovation numérique ont commencé à toucher les opérateurs postaux. Les moyens de communication numériques ont progressivement entraîné ce qu'on a appelé la «substitution numérique», c'est-à-dire un abandon progressif des communications sur support papier au profit des communications électroniques. Ces dernières années, la portée de l'innovation numérique a pris des proportions considérables. Elle a maintenant des conséquences sur l'ensemble des processus et des fonctions d'un opérateur postal, des opérations au service à la clientèle. D'un côté, cela a fait émerger de nouveaux types de concurrents, par exemple les plates-formes de livraison à la demande, qui peuvent menacer le service postal au dernier kilomètre. D'un autre côté, cela peut permettre aux postes de protéger leur cœur de métier, d'améliorer leur rentabilité et d'innover en matière de produits et de services. En résumé, la transformation numérique offre aux postes des occasions de s'assurer qu'elles resteront utiles à long terme ainsi que des occasions de se diversifier en créant de nouvelles sources de revenus. La section ci-dessous décrit les vagues d'innovation numérique qu'ont traversées les principaux opérateurs postaux.

**Première vague – Automatisation postale.** À partir du début des années 90, dans un contexte où la croissance des volumes de courrier était rapide, les efforts numériques des postes étaient principalement axés sur la simplification et l'automatisation des centres de tri. Le suivi du courrier, qui était alors une technologie nouvelle, a d'abord été mis en place pour les envois avec suivi haut de gamme, puis s'est étendu aux États-Unis d'Amérique au moyen de projets à grande échelle comme le code à barres intelligent apposé aux envois. En outre, des machines qui trient les petites et les grandes lettres pour les tournées de chaque facteur ont été installées dans les centres de tri. Avec la baisse actuelle des volumes de courrier et la croissance du commerce électronique, les postes font évoluer leurs investissements,

Figure 2.3 - Les quatre vagues de l'innovation numérique dans le secteur postal à l'échelle mondiale



Source: OIG analysis, "Riding the Waves of Postal Digital Innovation", RARC-WP-16-014, 2016, <https://www.usps.gov/sites/default/files/document-library-files/2016/RARC-WP-16-014.pdf>

qui ne s'orientent plus vers les chaînes de valeur centrées sur le courrier, mais vers les chaînes de valeur centrées sur le destinataire. La robotique, l'Internet des objets et les applications de livraison à la demande devraient très bientôt rendre le tri et la distribution plus efficaces.

#### Deuxième vague – Services générateurs de revenus.

De nombreuses postes ont eu l'espoir de remplacer les pertes de revenus liées au courrier par des recettes issues des services numériques. Elles se sont créé un rôle dans la gestion des communications et des transactions électroniques entre les gouvernements, les entreprises (p. ex. les banques ou les organismes de services publics) et les citoyens. Elles pensaient remplir ce rôle grâce à leur proximité physique avec les citoyens et le gouvernement ainsi que grâce à la confiance qu'elles inspirent et à leur réputation de fiabilité et de sécurité. Quelques postes ont, au moins en partie, mis en œuvre ce projet.

#### Troisième vague – Le numérique pour améliorer les services essentiels.

Lorsque le haut débit a commencé à gagner du terrain et que l'utilisation d'Internet a pris de l'ampleur au début des années 2000, les efforts visant à numériser une partie de la chaîne de traitement du courrier se sont intensifiés, en particulier en amont de la création du courrier. L'objectif consistait à élargir l'accès des clients aux services postaux et à créer de nouveaux services à l'intersection des médias physiques et numériques. De nombreuses postes ont mis en place des services combinant des éléments d'un premier kilomètre numérique – c'est-à-dire l'utilisation de moyens numériques pour lancer un envoi dans le flux de courrier – et l'omniprésence du dernier kilomètre physique – par exemple sous la forme de courrier hybride ou de gestion de l'impression. Ces opérateurs ont également proposé certains services de base en ligne (p. ex. la base de données de codes postaux, le changement d'adresse et le calcul des prix) afin de les rendre plus faciles d'utilisation et d'accès pour les clients. Plus récemment, l'apparition des applications mobiles et des nouvelles technologies de collecte des données, par exemple, ont amélioré la satisfaction de la clientèle. De cette façon, les postes cherchent à faire le lien entre leurs activités numériques et essentielles afin de donner aux clients le niveau d'instantanéité, de contrôle et d'information qu'offre Internet. À l'avenir, en intégrant davantage leurs systèmes

<sup>12</sup> Par Jean-Philippe Ducasse ([jpducasse@usps.gov](mailto:jpducasse@usps.gov)) et Christopher Montgomery ([cmontgomery@usps.gov](mailto:cmontgomery@usps.gov)) (Bureau de l'inspecteur général d'USPS, équipe numérique et mondiale). Les opinions exprimées dans ce chapitre ne reflètent pas nécessairement celles du Bureau de l'inspecteur général d'USPS.

d'information avec ceux des expéditeurs, des boutiques en ligne, des partenaires en technologie et même des particuliers, les postes seront en mesure de répondre aux besoins de la clientèle en temps réel.

#### Quatrième vague – Transformation numérique.

La transformation numérique ne concerne aucune fonction en particulier; il est plutôt question de mises à jour sur le plan de la technologie, des processus, de la culture et des modèles d'activité. Par exemple, la connectivité, l'informatique en nuage et l'analyse de données peuvent accélérer l'innovation, permettre la prise de décisions plus éclairées fondées sur les données et hâter l'exécution. Ces données ouvrent des perspectives permettant de faire l'expérience de nouveaux modèles et de répondre plus rapidement à l'évolution des préférences des détaillants et des consommateurs pour proposer des options de livraison plus rapides et plus flexibles. Pour ce qui est des opérateurs postaux, investir dans l'innovation numérique et la mettre en œuvre dans toute l'organisation est un projet à long terme dont les répercussions commencent à peine à se faire sentir.

### Plates-formes de technologie numérique

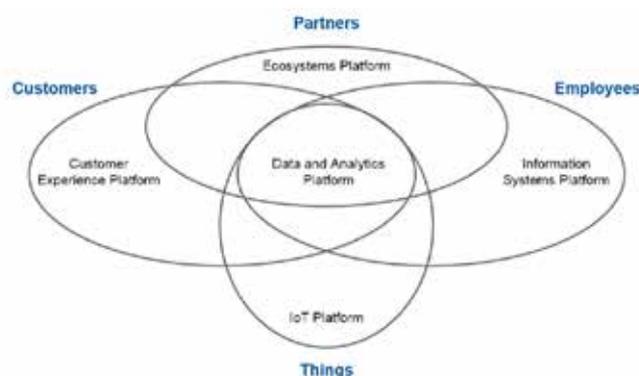
D'un point de vue technique, la transformation numérique exige des postes qu'elles acquièrent ou améliorent leurs capacités en TIC dans différents secteurs. Sur ce point, les postes peuvent tirer grandement avantage d'une plate-forme baptisée «Plate-forme technologique de l'entreprise numérique» par la société de recherche et de conseil en TIC Gartner Inc. Cette plate-forme comprend cinq fonctions essentielles:

- Des systèmes de plates-formes d'information appuyant les outils de back-office et les opérations, par exemple les solutions de planification des ressources de l'entreprise, et des systèmes de base.
- Une plate-forme dédiée à l'expérience du client contenant les éléments visibles à l'externe, par exemple les portails client, le commerce multicanal et les applications mobiles pour les clients, par exemple les applications de gestion de la livraison.
- Des plates-formes de données et d'analyse qui améliorent la gestion de l'information et les capacités de prise de décisions. Des référentiels de données de masse stockent les données opérationnelles et de suivi, accompagnés de programmes de gestion des données et d'applications analytiques qui organisent les données et aident les gestionnaires à s'en servir. Par exemple, l'analyse de données, complétée par l'apprentissage automatique, peut permettre de prédire les volumes ainsi que prévenir et atténuer les engorgements opérationnels.
- Une plate-forme d'Internet des objets connectant les avoirs matériels à un entrepôt central pour le suivi, l'optimisation ou le contrôle et la monétisation. Cela pourrait comprendre une gestion par capteurs de la flotte postale. Les fonctionnalités comprennent le recueil des données issues des capteurs, la localisation (p. ex. la cartographie numérique des véhicules postaux ou des itinéraires et l'emplacement actuel des clients),

les analyses appliquées aux données et leur intégration aux technologies opérationnelles des opérateurs postaux.

- Des plates-formes relatives à l'écosystème appuyant la création de places de marché, de communautés ou de partenaires de chaîne d'approvisionnement externes, ainsi que les liens avec ces acteurs. Le partage des données postales avec les partenaires externes permet d'échanger les données de façon fluide entre les systèmes d'information des postes et des partenaires, principalement par l'intermédiaire d'interfaces de programmation d'application. Cela permet aux postes de se connecter, par exemple, à des sites Web de commerce électronique et à des plates-formes d'expédition, à des expéditeurs envoyant de gros volumes de courrier et à des fournisseurs de groupage ainsi que, potentiellement, à des municipalités, à des entités gouvernementales ou à des partenaires privés chargés de la prestation de services de livraison ou de services financiers.

Figure 2.4 - Plate-forme technologique de l'entreprise numérique

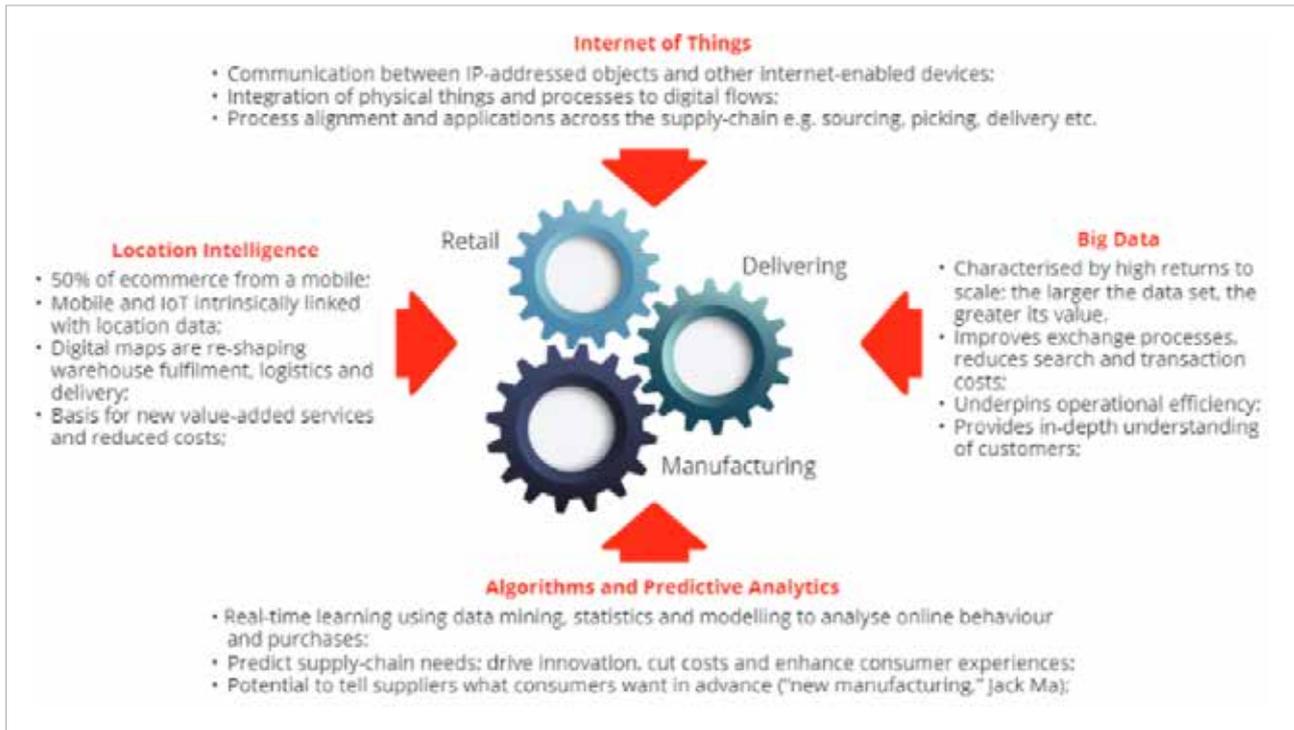


Source: Gartner, Building a Business Technology Platform, 8 juin 2016, [https://www.gartner.com/binaries/content/assets/events/keywords/symposium/esc28/esc28\\_digitalbusiness.pdf](https://www.gartner.com/binaries/content/assets/events/keywords/symposium/esc28/esc28_digitalbusiness.pdf)

Collectivement, ces plates-formes constituent le «moteur» technologique permettant aux postes de résoudre au fil du temps certains des principaux problèmes qui se posent à l'heure actuelle, par exemple:

- la synchronisation de la chaîne logistique – de l'expédition à la distribution, aussi bien à l'échelle nationale (figure 2.5) qu'à l'international;
- la réinvention de la distribution des colis dans les zones urbaines au moyen de la collaboration entre la poste et les différents partenaires (p. les entreprises de livraison à la demande, sociétés spécialisées dans les consignes à colis et détaillants).

Figure 2.5 - Synchronisation de la chaîne logistique



Source: Tim Walsh (Pitney Bowes), Synchronized Commerce, Mail and Express Review, été 2017, p. 64.

### Systèmes de gouvernance des données

Les technologies numériques permettent la collecte, le partage et le stockage de grandes quantités de données opérationnelles et de données sur la clientèle. Par exemple, l'automatisation accrue du traitement des lettres et des colis génère des milliards de points de données de suivi: plus de trois milliards de points de données sont mesurés dans les systèmes de l'UPU chaque année. Pour limiter les risques associés au traitement de ces données, les opérateurs postaux renforcent les systèmes de gouvernance des données par l'intermédiaire de règles internes à chaque société régulant la gestion, l'utilisation, l'intégrité et la sécurité des données générées à l'interne.

Les facteurs principaux à l'origine des initiatives de gouvernance des données sont l'atténuation des risques,

l'optimisation des recettes et le contrôle des coûts. Une mauvaise gouvernance des données entraîne des pertes de productivité pour l'utilisateur final et de mauvaises décisions opérationnelles fondées sur des données mal organisées, de mauvaise qualité et difficiles d'accès.

En ce qui concerne plus particulièrement la sécurité des données, l'un des principaux défis pour les postes consiste à lutter contre la menace de plus en plus pressante que représentent des cyberattaques et à sauvegarder les informations relatives aux clients postaux, aux partenaires opérationnels et aux employés. Par exemple, USPS a créé le Corporate Information Security Office, qui a pour rôle de s'assurer que l'opérateur postal fait de la sécurité de l'information une priorité absolue en «investissant dans l'infrastructure, les avoirs et le personnel afin de se défendre contre les cybermenaces sophistiquées» (figure 2.6).

Figure 2.6 - Favoriser une culture axée sur la sécurité de l'information – Corporate Information Security Office (CISO) d'USPS



Source: USPS Corporate Information Security Office, Presentation to MTAC, avril 2017 ([https://ribbs.usps.gov/mtac/documents/tech\\_guides/2017/presentations/opensessions/APR2017MTACOpenSessionPresentations/CIOMTACAPRIL2017.pptx](https://ribbs.usps.gov/mtac/documents/tech_guides/2017/presentations/opensessions/APR2017MTACOpenSessionPresentations/CIOMTACAPRIL2017.pptx))

Si le niveau d'investissement et les technologies nécessaires peuvent varier d'un pays à l'autre, les efforts consentis par les postes pour mieux gérer et protéger leur patrimoine de données seront incontournables si elles veulent réussir leur transformation numérique.

## Moteurs «culturels» de la transformation numérique

L'innovation doit être plus rapide et plus efficace pour garantir la transformation numérique des postes. Les postes, tout comme les entreprises privées, doivent tirer profit de l'intelligence de leurs employés tout en collaborant avec des partenaires externes.

### Programmes d'innovation

De simples courriers électroniques envoyés aux employés pour les inviter à faire part de leurs idées ne suffisent pas à inspirer l'innovation. Il faut plutôt créer des structures pour encourager les séances de réflexion collaboratives. Un certain nombre de postes ont remis au goût du jour le vieux concept des «boîtes à idées» installées dans de nombreux lieux de travail et en ont fait un outil efficace pour débloquer la capacité des employés à imaginer de nouveaux processus ou produits.

Les postes développent également leur capacité à travailler avec des innovateurs extérieurs. Les postes ont toujours entretenu des relations étroites avec quelques gros fournisseurs et partenaires qui ont répondu à leurs besoins en matière d'automatisation et de systèmes d'information. Lorsqu'elles ont entamé leur transformation numérique, les postes ont de plus en plus cherché à faire équipe avec de nouveaux types d'innovateurs dynamiques, dont de nombreuses start-up (figure 2.7). Se faire aider par des start-up nécessite souvent d'adopter des formes particulières de partenariats, par exemple des incubateurs et des accélérateurs, qui impliquent un échange de tutorat en matière de propriété intellectuelle.

Par exemple, le programme PostVenture17, de La Poste Suisse, fait intervenir les employés, mais également des innovateurs et des entreprises externes afin de trouver de nouvelles idées commerciales. Les idées devaient appuyer les objectifs stratégiques de La Poste dans sept domaines: communications multicanaux, externalisation des processus opérationnels et services partagés, banque en ligne, solutions destinées aux grandes entreprises clientes, confiance numérique, commerce électronique et mobilité.<sup>13</sup>

Sur tous les concepts proposés, les meilleurs ont été choisis comme finalistes par un jury composé d'experts, et quelques-uns ont été sélectionnés pour être testés en situation réelle. La Poste Suisse a mis en place un processus permettant de commercialiser rapidement les projets prometteurs, idéalement moins de huit mois après leur conception. Pour ce faire, les innovateurs sont aidés par des experts de La Poste et du milieu universitaire et ils reçoivent un financement initial.

Une telle collaboration permet aux start-up de tirer profit du savoir-faire, de l'infrastructure et du réseau de La Poste. Les postes ont une chance unique de détecter les meilleurs innovateurs de façon précoce, d'aider à concevoir les produits et services de l'entreprise ainsi que de tester leurs services en conditions réelles. Néanmoins, les postes ne sont pas toujours à l'aise avec ces formes de collaboration et finissent par laisser passer certaines occasions en raison de problèmes culturels. Si la culture des start-up tourne autour de la prise de risques et de l'audace, les postes évoluent souvent plus doucement et tendent à considérer les changements culturels avec prudence.

Les incubateurs et les accélérateurs ne sont pas les seuls exemples de recherche sur l'innovation collaborative. Voici quelques exemples d'autres programmes de prospection:

- **Hackathons:** réunions au cours desquelles des développeurs collaborent pendant un ou deux jours pour développer de nouvelles applications logicielles, souvent à partir des ensembles de données postales. Les Hack Dayz de la poste australienne en sont un exemple.

- **Ateliers et séminaires de partage d'informations,** comme les Innovation Days de Deutsche Post DHL.

- **Veille de l'innovation,** soit par l'intermédiaire de bureaux faisant office d'antennes, soit par l'intermédiaire d'entreprises spécialisées dans la veille concurrentielle dans la Silicon Valley, qui rendent compte de leurs travaux et aident les postes à déterminer les partenaires qui leur conviennent en matière de technologie. USPS s'est récemment associé à une entreprise de ce type.

**Centres pour l'innovation:** Deutsche Post DHL est le premier opérateur postal à avoir créé des plateformes dédiées à l'innovation collaborative, dans un premier temps en Allemagne, puis depuis 2015 à Singapour (Asia-Pacific Innovation Center). Les recherches portent sur les véhicules autonomes, la robotique, l'Internet des objets et la réalité augmentée.

- **Fonds de capital-risque,** suivant l'exemple du Groupe La Poste dès 2004.

Outre les efforts consentis en matière d'innovation collaborative, un certain nombre de postes choisissent de procéder à des acquisitions modestes et très ciblées pour mener des recherches sur le potentiel des nouveaux segments de marché et des nouvelles technologies. Concernant la distribution au dernier kilomètre, par exemple, la branche GeoPost du Groupe La Poste a acheté Stuart, une entreprise de livraison à la demande par des particuliers faisant office de coursiers qui mène des activités dans trois pays européens. La poste belge a mis la main sur Bringr, une plate-forme de distribution de colis entre particuliers opérant en Belgique.

<sup>13</sup> PostVenture — Programme pour l'innovation de La Poste Suisse, (<https://www.post.ch/fr/notre-profil/entreprise/innovation/postventure>).

Figure 2.7 - Sélection de programmes d'innovation externes en lien avec les acteurs du secteur (2017)

	Buts	Activités
<b>Programme Accelerator d'Australia Post</b>	Le programme Accelerator met à disposition des fonds, des ressources et des actifs d'Australia Post pour aider à lancer et à faire progresser rapidement des entreprises	Il s'agit de faire office d'incubateur pour des entreprises, d'investir dans leurs activités et de les appuyer à condition qu'elles œuvrent dans au moins un des domaines suivants: commerce électronique, services sécurisés (solutions numériques) et inclusion sociale
<b>Programme Start'inPost de La Poste</b>	Il s'agit d'un programme d'accélération visant à appuyer les start-up actives dans les domaines de croissance de La Poste: commerce électronique d'entreprise à entreprise, services logistiques locaux, Internet des objets, télésanté et services aux personnes âgées et services numériques sécurisés (identification sécurisée, archivage, solutions de paiement)	Tutorat, assistance aux fins de tests commerciaux, stratégie et opérations. L'appui est gratuit, mais La Poste se réserve le droit d'acquiescer une part minoritaire dans l'entreprise
<b>Logistics Lab de PostNord</b>	Des capacités de création rapide de prototypes ont été développées en s'appuyant sur une plate-forme en nuage. Entre le lancement d'une idée et le prototype utilisable, le cycle est d'une durée de trois semaines	Création de prototypes, développement et mise à l'essai de nouveaux services
<b>Poste Italiane</b>	Déterminer, examiner et mettre à l'essai les solutions innovantes applicables à la poste. Partenariat avec l'incubateur Digital Magics	Création de Open Innovation Campus de Poste Italiane à Rome
<b>La Poste Suisse</b>	PostVenture: cerner et sélectionner les nouvelles idées de produits ou services proposées par le personnel ou des innovateurs extérieurs	Certains entrepreneurs sont invités à créer un prototype et de mettre sur pied un plan d'activités. Cela peut déboucher sur un partenariat ou la commercialisation d'un nouveau produit par La Poste Suisse
<b>Poste polonaise</b>	«À la recherche d'entreprises innovantes susceptibles de compléter notre offre et d'améliorer l'efficacité de nos services.» Partenariat avec l'agence polonaise de développement industriel	Lancement d'un site externe dédié à l'innovation ( <a href="https://synergia.poczta-polska.pl/en/home-page">https://synergia.poczta-polska.pl/en/home-page</a> ) que les innovateurs peuvent utiliser pour proposer des idées dans sept domaines différents
<b>DPD UK (Groupe La Poste)</b>	Programme Last Mile Lab: découvrir et appuyer les innovateurs travaillant sur les technologies numériques pouvant donner corps aux solutions d'avenir en matière de livraison (expérience de livraison, interaction entre le véhicule et le client en temps réel, analyse de données). Partenariat avec un fonds d'investissement en technologie	Certaines équipes sont tutorées par des entrepreneurs de l'industrie, ont accès aux données de DPD sur les colis et reçoivent un financement de départ. Le budget annuel est d'environ 5 millions d'USD
<b>FedEx</b>	Depuis 2014, FedEx appuie financièrement un accélérateur spécialisé dans la logistique situé à Memphis, EPICenter (Entrepreneurship-Powered Innovation Centre) visant à appuyer les start-up locales faisant preuve d'innovation	Tutorat, programmes d'accélérateur et d'incubateur, réseautage et investissement

Source: USPS OIG.

## Construction d'un capital humain numérique

Pour tirer pleinement avantage des nouvelles technologies numériques, les postes doivent également ajuster les compétences de leur personnel. La figure 2.8 montre le type de métiers hautement spécialisés nécessaires pour créer des modèles d'analyses de données (scientifiques spécialisés dans les données), interpréter les résultats, communiquer ces découvertes, mais également prendre des décisions éclairées sur les plans stratégique et opérationnel.

Figure 2.8 - Description des métiers de la science et de l'analyse des données

	DSA Framework Category	Functional Role	Sample Occupations
Analytical Rigor ↑	 <b>Data Scientists &amp; Advanced Analytics</b>	Create sophisticated analytical models used to build new datasets and derive new insights from data	Data Scientist Economist
	 <b>Data Analysts</b>	Leverage data analysis and modeling techniques to solve problems and glean insight across functional domains	Data Analysts Business Intelligence Analyst
	 <b>Data Systems Developers</b>	Design, build and maintain and organization's data and analytical infrastructure	Systems Analyst Database Administrator
	 <b>Analytics Managers</b>	Oversee analytical operations and communicate insights to executives	Chief Analytics Officer Marketing Analytics Manager
	 <b>Functional Analysts</b>	Utilize data and analytical models to inform specific functions and business decisions	Business Analyst Financial Analyst
	 <b>Data-Driven Decision Makers</b>	Leverage data to inform strategic and operational decisions	IT Project Manager Marketing Manager

Source: The Quant Crush: How the Demand for Data Science Skills is Disrupting the Job Market, Burning Glass Technologies, 2017, p. 5. ([http://burning-glass.com/wp-content/uploads/The\\_Quant\\_Crunch.pdf](http://burning-glass.com/wp-content/uploads/The_Quant_Crunch.pdf)).

En parallèle avec le recrutement d'experts ou la mise en place de partenariats avec des éditeurs de logiciels, de nombreuses mesures peuvent être prises par les postes pour accélérer leurs capacités en matière d'analyse des données. En premier lieu, les postes devraient définir les métiers et les compétences axés sur les données dont elles ont besoin et trouver les talents déjà disponibles ou prêts à renforcer leurs capacités au sein de l'organisation. En second lieu, tous les employés, quels que soient leur poste ou leurs fonctions, doivent atteindre un niveau minimal de connaissances sur les données. Les «camps d'entraînement», les programmes de formation internes ou les laboratoires de données peuvent y contribuer. (Les laboratoires de données réunissent des personnes en formation, des experts du secteur et des universités afin que ces acteurs collaborent à résoudre les «problèmes» des postes en matière de données.)

L'accent mis sur les nouvelles compétences numériques en tant que telles n'est pas le seul aspect critique de la transformation de la culture postale. Comme cela a été récemment souligné par Massachusetts Institute of Technology (encadré 1), les compétences non techniques traditionnelles, par exemple la communication, le leadership et le travail d'équipe, restent des éléments essentiels pour faire réussir les organisations à l'ère du numérique.

### Encadré 1: L'importance des compétences non techniques

«L'ampleur prise par des outils comme l'analyse prédictive, l'Internet des objets et la chaîne de blocs exige davantage des professionnels de la chaîne logistique en ce qui concerne les compétences techniques nécessaires pour comprendre et appliquer la gamme vertigineuse de nouvelles technologies employées dans les activités modernes (...). Dans la course pour ne pas perdre le rythme de ces exigences technologiques, nous pourrions oublier de faire attention aux compétences non techniques, comme la communication, le leadership et le travail d'équipe, qui sont essentielles pour gérer des organisations et faire des stratégies d'entreprise une réalité.»

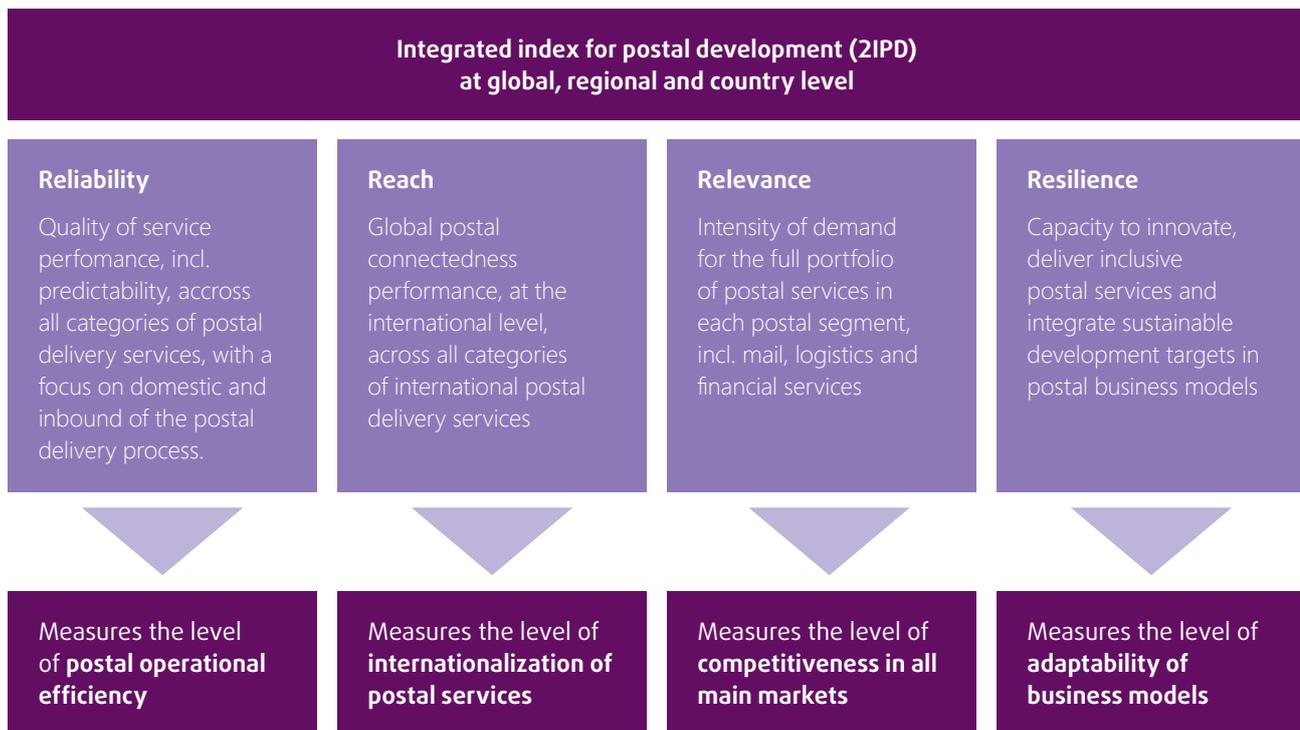
Prof. Yossi Sheffi (MIT), Solving the Soft Skills Gap in Supply Chain Management, UPS Longitudes, 26 novembre 2017 (<https://longitudes.ups.com/solving-the-soft-skills-gap-in-supply-chain-management/>).

## Mesurer la valeur stratégique de la transformation numérique

Les répercussions de la transformation numérique sur la viabilité d'un opérateur postal à long terme sont multiples: cette transformation peut modifier les coûts et la productivité, les recettes et les bénéfices, la satisfaction de la clientèle, la qualité de service et la capacité à entrer en concurrence. Les effets combinés sont par conséquent difficiles à appréhender. Plusieurs outils complémentaires servant à atteindre différents objectifs ont récemment été proposés.

Mettre en relation l'innovation avec la résilience et le développement postal en général. La capacité à innover permet aux postes de bâtir des modèles d'activité résilients (figure 2.9). L'indice intégré pour le développement postal est un indice composite donnant un aperçu du développement postal à l'échelle mondiale, régionale et nationale<sup>14</sup>.

Figure 2.9 - Structure de l'indice intégré pour le développement postal de l'UPU



Source: UPU.

Mesurer la façon dont les postes perçoivent les capacités d'innovation de leurs pairs. Escher Group, un fournisseur de solutions d'automatisation postale, a mené en 2017 une enquête s'appuyant sur les opinions des spécialistes pour évaluer dans quelle mesure les postes sont innovantes. Il est arrivé à la conclusion que Deutsche Post, La Poste Suisse et Singapore Post sont «les trois organisations les plus admirées du secteur postal»<sup>15</sup>.

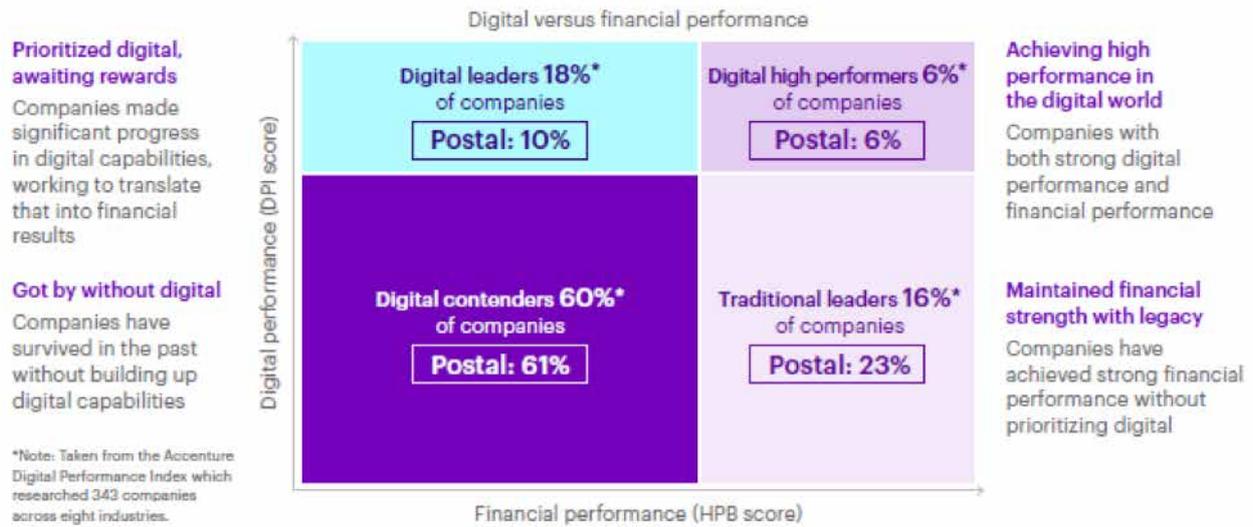
Faire le lien entre innovation numérique et performances financières. Accenture, l'entreprise de conseil en gestion et de services professionnels, a mis sur pied un indice de performance numérique des postes et de l'activité colis afin de comparer les capacités actuelles des postes sur le plan numérique. L'une des principales conclusions est que les postes en général réussissent à élaborer des stratégies numériques. En revanche, elles semblent rencontrer des difficultés à l'heure de les mettre en œuvre et d'en tirer des bénéfices. D'après Accenture, seuls 6% des opérateurs, qualifiés d'«extrêmement performants sur le plan numérique», obtiennent de bons résultats financiers et numériques (figure 2.10)<sup>16</sup>.

<sup>14</sup> UPU, Integrated Index for Postal Development (2IPD) 2016 results, mars 2017 ([www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/integratedIndexForPostalDevelopmentFr.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/integratedIndexForPostalDevelopmentFr.pdf)).

<sup>15</sup> Escher Group, The Future of Post Survey 2017.

<sup>16</sup> En ce qui concerne la rentabilité des activités postales relatives à la poste aux lettres et à ses moteurs, voir également USPS OIG, Mail Profitability in International Posts, RARC-WP-17-008, 2017 (<https://www.uspsig.gov/sites/default/files/document-library-files/2017/RARC-WP-17-008.pdf>).

Figure 2.10 - **Indice de performance numérique des postes et de l'activité colis mis sur pied par Accenture**



Source: Accenture, The New Delivery Reality, Achieving High Performance in the Post and Parcel Industry; 2016 (<https://www.accenture.com/us-en/insight-new-delivery-reality-post-parcel-players>).

Mesurer le retour sur investissement de la transformation numérique. Forrester, l'entreprise spécialisée dans les études de marché, a proposé que la réussite des stratégies numériques soit mesurée sur quatre plans: accroissement des recettes, diminution des coûts d'exploitation, amélioration de la satisfaction de la clientèle et différenciation plus marquée des produits par rapport aux concurrents (figure 2.11). L'entreprise doit également déterminer les coûts de transformation qu'entraîne la numérisation de l'organisation, par exemple les coûts de formation, de conseil ou d'acquisition de technologies.

Figure 2.11 - **Mesurer les répercussions de la transformation numérique**

Type de répercussion	Principales unités de mesure
<b>Recettes</b>	Acquisition de nouveaux clients Fidélisation des clients Recettes des ventes Valeur vie client
<b>Coûts</b>	Baisse des coûts opérationnels grâce à une amélioration de l'efficacité des processus Coût de la transformation: formation, salaire des nouveaux employés, frais liés à l'achat de technologies, etc.
<b>Expérience de la clientèle</b>	Satisfaction de la clientèle Réduction du nombre de plaintes
<b>Différenciation</b>	Réduction du délai nécessaire pour mettre les nouvelles initiatives sur le marché (p. ex. création de nouveaux produits) Délai nécessaire pour acquérir de nouveaux clients

Source: Adapted from Forrester, The ROI of Digital Business Transformation, 15 mars 2017.

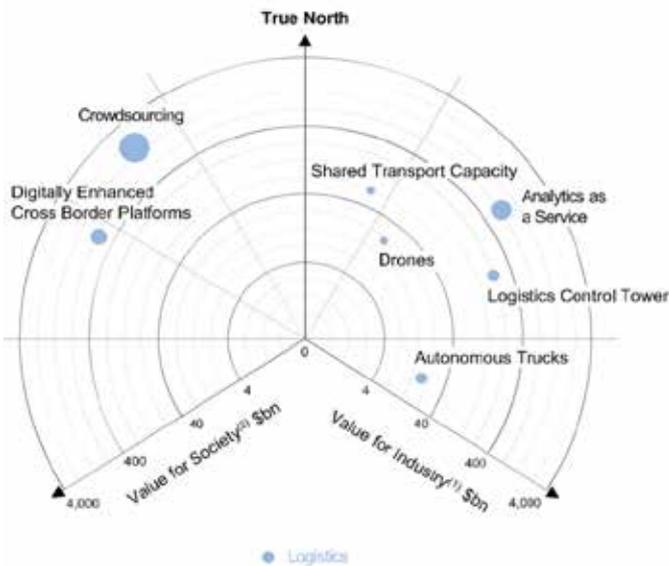
Estimer la relation entre services électroniques postaux et capital humain. Les chercheurs de l'Université de Pardubice (République tchèque) ont analysé les relations entre l'indice de développement des services électroniques postaux d'un pays tel qu'il est mesuré par l'UPU et le niveau de développement du capital humain de ce pays. Ils sont, entre autres, arrivés à la conclusion qu'une fois que le capital humain atteint un certain niveau les services électroniques sont adoptés plus rapidement, ce qui entraîne la mise à disposition de davantage de services électroniques<sup>17</sup>.

Quantifier l'impact de l'innovation numérique sur la poste et la société. Dans un rapport de 2016, le Forum économique mondial a tenté de quantifier, à l'échelle mondiale, la valeur ajoutée que la transformation numérique du secteur de la logistique pourrait apporter dans les années à venir, non seulement pour l'industrie, mais également pour la société (figure 2.12)<sup>18</sup>. La méthode dite des «valeurs en jeu» du Forum économique mondial couvre la période 2016–2025. Elle estime la part des profits du secteur qui sera générée par des initiatives numériques («ajout de valeur») ainsi que la «migration de valeurs», qui constitue la part des bénéfices générés par le secteur devant passer d'un acteur à l'autre. L'impact sur la société mesure en quoi la transformation numérique pourrait apporter une contribution pour les clients, la société et l'environnement au cours de cette période de neuf ans. Les opérateurs postaux, qui représentent un segment non négligeable du secteur de la logistique au sens plus large, sont pleinement concernés par cette démarche.

<sup>17</sup> Dalibor Gottwald, Libor Švadlenka et Hana Pavlisová, Human Capital and Growth of E-postal Services: A Cross-country Analysis in Developing Countries, Mechanics, Material Science and Engineering, mai 2016 (<http://mmse.yyz/Papers/1D20160425.pdf>).

<sup>18</sup> Voir <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/dti-logistics-industry-white-paper.pdf> et <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/dti-logistics-industry-slideshare.pdf>

Figure 2.12 - Offrir une valeur ajoutée par l'intermédiaire de la transformation numérique pour le secteur de la logistique et la société



Source: World Economic Forum, The Digital Transformation of Logistics, Threat and Opportunity, June 2016 (<http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/dti-logistics-industry-slideshare.pdf>).

Davantage de recherches devraient être menées dans les années à venir afin de quantifier les répercussions de la transformation numérique sur les postes, les clients et la société dans son ensemble. S'il est un domaine de recherche prometteur, mais insuffisamment exploré, c'est celui des répercussions actuelles et à venir de la transformation numérique sur les emplois postaux, à la fois en ce qui concerne le nombre de postes et les compétences requises. L'UPU peut jouer un rôle clé dans le suivi et l'accompagnement de ces recherches ou pour proposer des approches novatrices.

## Transformation numérique des opérateurs postaux – Études de cas

Ces dernières années, les postes ont piloté ou lancé un certain nombre de nouveaux services numériques qui tirent profit des nouvelles plates-formes et technologies numériques. Les services décrits dans la présente section montrent l'importance du numérique pour ce qui est de protéger et de développer le cœur de métier des postes ou de développer leurs activités dans d'autres domaines. Ils constituent également les premières étapes du parcours de transformation numérique.

### La Poste Suisse – Véhicule autonome de transport de passagers

Contrairement à de nombreux autres opérateurs postaux, La Poste Suisse propose des services de transport aux habitants du pays depuis plus d'un siècle. D'ailleurs, l'unité CarPostal représente plus de 10% des recettes totales de La Poste. En juin 2016, La Poste Suisse a introduit deux navettes autonomes dans la ville de Sion. Ces navettes sans conducteur, dont le prix s'élève à 200 000 USD chacune, parcourent une boucle d'environ 1,5 kilomètre dans le centre-ville, prenant et déposant des passagers aux différents arrêts. Jusqu'à maintenant, elles ont toujours bien fonctionné dans des situations prévisibles, mais ont nécessité l'intervention d'un conducteur lorsqu'elles ont rencontré un obstacle imprévu, par exemple une voiture garée en double file.

Figure 2.13 - Le CarPostal autonome de La Poste



Source: <https://www.postauto.ch>

Le projet a joui d'un appui considérable depuis son lancement. Les responsables de la ville de Sion ont apporté leur soutien à l'idée de départ, et les autorités chargées des transports ont permis d'accélérer les inspections techniques. Pour ce qui est des clients, les retours sont positifs. Entre leur lancement et mai 2017, les navettes autonomes avaient transporté 23 000 passagers, et une étude de septembre 2017 a montré que 62% des habitants de Sion étaient peu voire pas inquiets à l'heure de monter dans un bus autonome.

Les gens ont apparemment envie d'accorder leur confiance à la technologie pour ce qui est de sa capacité à assurer leur sécurité; d'ailleurs, ils vont parfois trop loin. Des piétons sautent parfois devant une navette en marche pour voir si elle s'arrête, ce qui a toujours été le cas jusqu'à maintenant. En outre, parce qu'elle est la première entreprise européenne à proposer un service de bus sans conducteur, La Poste Suisse a renforcé son image de marque.

L'essai pilote sur une année a donné des résultats probants. La Poste Suisse et la ville de Sion ont annoncé leur intention de poursuivre cet essai jusqu'à la fin de 2018. À l'avenir, les navettes autonomes devraient parcourir un itinéraire deux fois plus long et être confrontées à une circulation plus dense.

Références:

<https://www.postauto.ch/fr/technologie>

<https://www.postauto.ch/fr/news/une-premiere-etude-met-en-evidence-l-acceptation-des-bus-autonomes-par-la-population>

### **Service MPost de la poste kényenne – Utiliser les numéros de téléphone portable comme adresse postale**

D'après la National Transport and Safety Authority du Kenya, plus de 4000 permis de conduire sont retournés tous les deux mois en raison de tentatives de distribution infructueuses. MPost est un nouveau service électronique qui permet à n'importe quel propriétaire de téléphone portable d'utiliser ce dernier pour recevoir des lettres. La possibilité pour les utilisateurs de faire de leur numéro de téléphone portable leur adresse postale officielle leur permet d'accéder à leurs lettres et à leurs colis où qu'ils se trouvent dans le pays. Après leur inscription, les utilisateurs du service MPost sont priés de choisir lequel des 622 bureaux de poste est le plus pratique pour eux. Lorsque le bureau de poste choisi reçoit un envoi, l'utilisateur du service MPost reçoit un SMS l'informant qu'il a reçu du courrier.

Figure 2.14 - Service MPost de la poste kényenne



Source: <https://www.posta.co.ke>

Les utilisateurs peuvent ensuite choisir de retirer leur courrier en personne au bureau de poste ou demander à la poste de livrer le courrier à un endroit précis en s'acquittant de frais supplémentaires. Si un utilisateur du service MPost déménage, il peut rapidement mettre à jour le bureau de poste dont il dépend. Le service MPost coûte 300 KES par an (2,90 USD), ce qui représente environ 13% du prix d'une boîte postale physique au Kenya. En juin 2016, quelques mois après le lancement de MPost, le nombre de Kényens s'étant inscrits au service était estimé à 21 000.

Références:

«MPost with Maina Kageni from Posta Kenya.» Posta Kenya. vidéo 16 juin 2016 (<https://www.youtube.com/watch?v=ARs4WPEX46Y>)

«MPost; Virtual Post Office Box: How MPost from Kenya Post Works; Receive Mail without a Post Office Box.» The Timpata. 19 juin 2016 (<http://www.thetimpata.info/2016/06/19/mpost-virtual-post-office-box-how-mpost-from-posta-kenya-works-receive-mail-without-a-post-office-box/>).

Moyi, John. «Postal Corporation of Kenya Goes Digital with MPost.» Kenya Free Press. 18 juin 2016 (<http://www.kenyafreepress.com/business/technology/151/postal-corporation-of-kenya-goes-digital-with-mpost----posta-mkononi>)

## La Poste Suisse élargit sa plate-forme pour l'Internet des objets

Au début de 2016, La Poste Suisse a commencé à mettre sur pied son propre réseau étendu à longue portée (LoRaWAN pour long-range wide area network) dans le but de créer une infrastructure pour l'Internet des objets couvrant toute la Suisse. Le réseau LoRaWAN et l'Internet des objets permettraient à La Poste Suisse et à d'autres de connecter un large éventail d'objets et de dispositifs à faible coût et compacts. La Poste Suisse est d'avis que l'Internet des objets est susceptible de s'appliquer à un certain nombre de tâches postales utiles, comme l'automatisation de l'inventaire ou la sûreté des expéditions, et même de contribuer à faciliter la livraison à la demande. La Poste a déjà testé avec succès un bouton sans fil utilisé dans les hôpitaux de proximité pour lancer une nouvelle commande de fournitures médicales lorsque les stocks tombent en dessous d'un seuil prédéfini. En outre, La Poste Suisse a déjà fait savoir qu'elle prévoyait d'ouvrir à des clients tiers sa plate-forme dédiée à l'Internet des objets afin de créer une source de revenus supplémentaire.

Après une année passée à tester son propre réseau pour l'Internet des objets, La Poste Suisse a annoncé, en mars 2017, l'instauration d'un partenariat avec le prestataire suisse de services de télécommunication Swisscom. Dans le cadre de ce partenariat, La Poste Suisse permettra à Swisscom d'installer environ 200 stations de réception du réseau économes en énergie. La Poste a estimé que l'infrastructure conjointe dédiée à l'Internet des objets couvrirait à peu près 90% de la population suisse d'ici à la fin de 2017. La Poste Suisse a l'intention d'utiliser toujours davantage d'applications de l'Internet des objets à l'avenir.

Figure 2.15 - **Applications potentielles de l'Internet des objets de La Poste Suisse**  
Les nombreux champs d'application du low power network



Source: La Poste Suisse (<https://www.post.ch/-/media/post/ueber-uns/dokumente/anwendungen-lpn.pdf?la=en>).

### Références:

<https://www.post.ch/fr/notre-profil/entreprise/medias/communiques-de-presse/2017/la-poste-et-swisscom-se-mettent-en-reseau-pour-l-internet-des-objets>

«La Poste mise sur l'internet des objets», communiqué de presse, La Poste Suisse, 2 mars 2016 (<https://www.post.ch/fr/notre-profil/entreprise/medias/communiques-de-presse/2016/la-poste-mise-sur-l-internet-des-objets>).

«La Poste et Swisscom se mettent en réseau pour l'Internet des objets», La Poste, 22 mars 2017 (<https://www.post.ch/fr/notre-profil/actualites/poste/la-poste-et-swisscom-se-mettent-en-reseau-pour-l-internet-des-objets>).

## Les pays subsahariens explorent les applications mobiles

Ces derniers temps, un certain nombre de postes des pays en développement ont compris l'importance de la technologie mobile pour améliorer l'accès aux services postaux. En août 2015, la poste botswanaise a présenté l'application mobile qui porte son nom (Botswana Post). L'application a été conçue à l'origine pour permettre aux clients d'acheter à distance de l'électricité prépayée. Elle sera mise à jour afin d'intégrer d'autres services. La poste botswanaise a l'intention d'améliorer l'application pour permettre aux abonnés d'accéder à un certain nombre de services postaux, et traiter des paiements à des tiers et acheter des crédits de téléphonie mobile. En fin de compte, la poste botswanaise espère que son application permettra à davantage de citoyens d'avoir accès à ses services, en particulier à ceux qui vivent dans les zones rurales et reculées, dans lesquelles l'infrastructure postale est précaire.

Figure 2.16 - **Publicité pour l'application Botswana Post**



En outre, des postes d'autres pays subsahariens se tournent de plus en plus vers le développement d'applications mobiles. La poste sud-africaine a lancé son application gratuite en 2016. Elle permet aux clients de suivre leurs colis et de trouver le bureau de poste le plus proche. En 2017, la poste kényenne a publié un appel de manifestation d'intérêt pour la conception, le développement et la maintenance d'une nouvelle application mobile. Dans cette annonce, la poste kényenne énumère les nombreux produits et services qu'elle pense proposer par l'intermédiaire de son application, notamment le suivi des colis, l'achat de timbres, le calcul des taxes d'affranchissement et la localisation des bureaux de poste, ce qui est ambitieux.

Références:

«Botswana Post Unveils Electricity Payment App.» IT News Africa, 28 août 2015 ([www.itnewsafrica.com/2015/08/botswana-post-unveils-electricity-payment-app/](http://www.itnewsafrica.com/2015/08/botswana-post-unveils-electricity-payment-app/)).

«Post Office Launches Free App to Track Parcels, Locate Branches.» SA Post, 17 août 2016 (<https://www.postoffice.co.za/newsroom/pressreleases/2016/polaunchtrackingapp.html>).

«Expression of Interest (EOI) Reference No. PCK/PROC/EOI/01/2016/2017.» Posta Kenya (<https://posta.co.ke/site/wp-content/uploads/2017/05/Tender-Notice.pdf>).

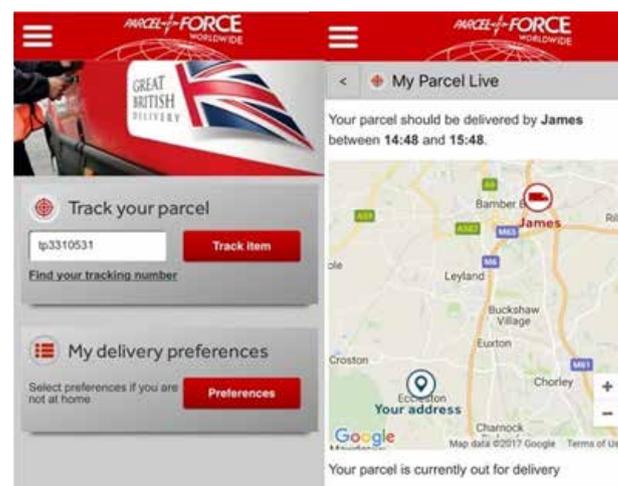
## Application mobile Parcelforce – Un pas en avant dans le domaine de la livraison à la demande

En octobre 2017, la filiale Parcelforce Worldwide de Royal Mail Group a lancé plusieurs outils numériques conçus pour permettre aux destinataires de colis de contrôler davantage la livraison. Le déploiement numérique comprend une nouvelle application Parcelforce et des notifications «en début de journée».

Avec l'application Parcelforce, les destinataires de colis peuvent préciser leurs préférences de livraison sans se limiter à une adresse de domicile fixe. Les clients peuvent choisir de faire déposer un colis chez un voisin ayant le même code postal, dans un bureau de poste particulier ou dans un «lieu sûr» prévu à cet effet. Les utilisateurs ont accès à «My Parcel Live», le service sophistiqué de suivi des colis, qui affiche le nom du livreur, une carte indiquant la distance à laquelle il se trouve de l'adresse de livraison et une fenêtre de distribution estimée d'une heure.

En plus de l'application, Parcelforce Worldwide a lancé un service de notifications «en début de journée». Les abonnés peuvent recevoir des SMS quotidiens indiquant l'heure estimée d'arrivée de leur colis, le nom du livreur et un lien vers le suivi et le service My Parcel Live. En cas de conditions météorologiques défavorables, par exemple, le service de notification «en début de journée» envoie aux abonnés des notifications en temps réel sur les retards. Cela comprend des alertes relatives aux éventuels retards de livraison dus à des circonstances exceptionnelles, par exemple le mauvais temps ou les problèmes de circulation.

Figure 2.17 - **Les abonnés peuvent savoir où se trouve leur colis en temps réel grâce à l'application Parcelforce**



Source: [parcelforce.com](http://parcelforce.com)

Références:

«Parcelforce Worldwide Launches Range of Digital Tools, Giving Recipients More Control Over Their Delivery.» Parcelforce Worldwide press release, 18 octobre 2017 (<https://www.royalmailgroup.com/media/press-releases/parcelforce-worldwide-launches-range-digital-tools-giving-recipients-more>).

## La poste australienne renforce les processus de vérification de l'identification sur sa plate-forme d'identité numérique

Figure 2.18 - Avantages sociaux de l'identification numérique en Australie

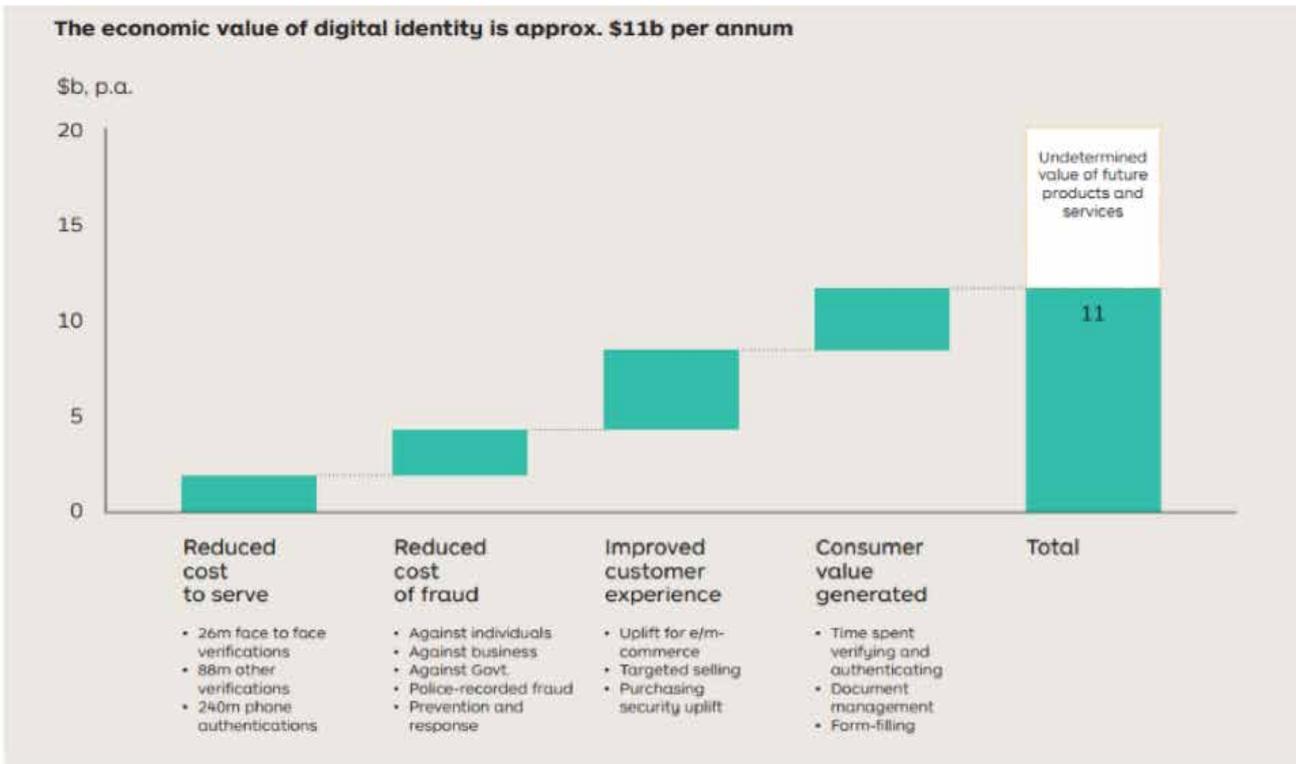
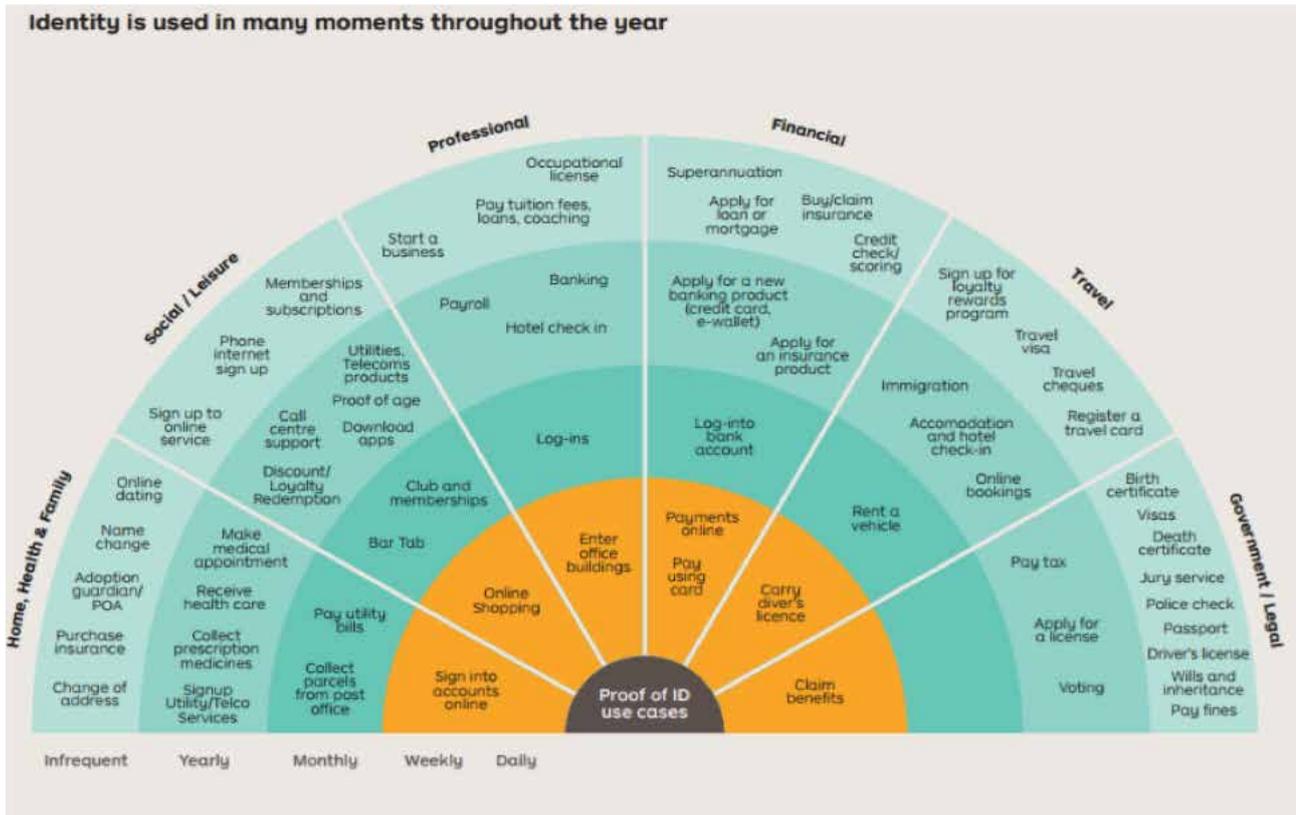


Figure 2.19 - Potential digital ID use cases



Source : Australia Post.

Chaque année, les Australiens ont besoin de prouver ou de vérifier leur identité des centaines de millions de fois afin d'effectuer leurs transactions quotidiennes. D'après la poste australienne, le coût des procédures actuelles de vérification de l'identité se chiffre à plusieurs milliards de dollars. La simplification du processus d'identification pourrait selon ses calculs permettre d'économiser 11 milliards d'AUD (8,6 milliards d'USD) en procédant comme suit:

- Réduction des coûts des services.
- Réduction des coûts liés à la fraude.
- Amélioration de l'expérience de la clientèle.

Pour lutter contre le coût de ces exigences de vérification contraignantes, la poste australienne a introduit sa propre plate-forme d'identité numérique au début de 2016, Digital ID. L'application Digital ID offre une interface simple au travers de laquelle les utilisateurs vérifient une seule fois leur identité au moyen d'une preuve physique (p. ex. un passeport, un permis de conduire ou une carte d'assurance maladie). Après avoir fait vérifier leur identité une fois, les utilisateurs peuvent utiliser Digital ID pour s'identifier auprès de tous les partenaires qui acceptent l'application. En plus des partenariats existants avec Queensland Police, Australia Post a annoncé en août 2017 son premier partenariat avec le site d'offres d'emploi Airtasker, la caisse de crédit CUA et l'entreprise de transactions de change Travelex. Au bout du compte, la poste australienne espère faire largement accepter Digital ID afin de permettre aux utilisateurs de prouver leur identité partout et sans difficultés, que ce soit auprès d'établissements financiers ou au bar du coin.

Références:

«A Frictionless Future for Identity Management: A Practical Solution for Australia's Digital Identity Challenge.» Australia Post white paper, December 2016 (<https://auspostenterprise.com.au/content/dam/corp/ent-gov/documents/digital-identity-white-paper.pdf>).

Paul Smith, «Australia Post Signs on Its First Businesses With its Digital ID.» Financial Review, 7 August 2017 ([www.afr.com/technology/web/security/australia-post-signs-on-its-first-businesses-with-its-digital-id-20170803-gxofcm](http://www.afr.com/technology/web/security/australia-post-signs-on-its-first-businesses-with-its-digital-id-20170803-gxofcm)).

## ***eDinar tunisien – Première devise nationale utilisant la technologie des chaînes de blocs***

La Poste Tunisienne gère environ 700 000 cartes eDinar actives (eDinar est une forme électronique de la monnaie sur support papier du pays). En octobre 2015, La Poste Tunisienne a annoncé un partenariat avec une entreprise de technologie financière afin de lancer un essai pilote d'intégration des chaînes de bloc dans sa plate-forme existante dédiée au eDinar. Si l'utilisation des cryptomonnaies n'est pas autorisée en Tunisie, La Poste souhaitait évaluer les avantages d'une plate-forme «inspirée des chaînes de blocs». Dans le cadre de ces systèmes, les transactions entre les porte-monnaie en eDinar sont enregistrées de façon sécurisée et vérifiable au sein d'un «registre distribué».

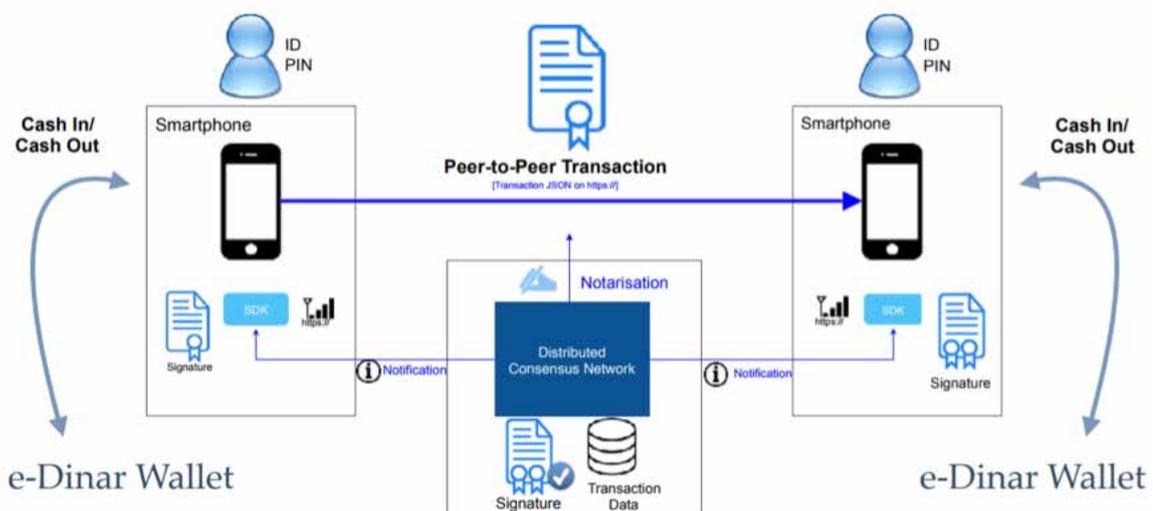
Cette initiative s'est concrétisée pour la première fois en mars 2017, avec le lancement du portefeuille mobile Digicash utilisant une chaîne de blocs (v. figure 2.20). L'application Digicash permet aux détenteurs de cartes eDinar d'envoyer des fonds et de régler des factures, et ils pourront bientôt aussi payer leurs achats en ligne.

Les technologies de chaînes de blocs réduisant considérablement le coût des transactions, La Poste Tunisienne espère à l'avenir tirer profit de cette technologie dans le cadre de sa stratégie visant à accroître l'inclusion financière.

Références

Moez Chakchouk (Président-Directeur général de Tn.Post): «Blockchain in Tunisia: From Experimentations to a Challenging Commercial Launch», atelier de l'Union internationale des télécommunications sur les enjeux des chaînes de blocs pour la sécurité, 21 mars 2017 ([https://www.itu.int/en/ITU-T/Workshops-and-Seminars/201703/Documents/S3\\_2.%20ITU-BlockchainWS-21032017.pdf](https://www.itu.int/en/ITU-T/Workshops-and-Seminars/201703/Documents/S3_2.%20ITU-BlockchainWS-21032017.pdf)).

Figure 2.20 - Plate-forme Digicash «inspirée des chaînes de blocs» de La Poste Tunisienne – Architecture des transactions



## Robots conversationnels – Le service à la clientèle du futur

Chaque jour, les avancées en matière d'intelligence artificielle font progresser les plates-formes de traitement du langage naturel. Les applications logicielles de traitement du langage naturel, souvent connues sous le nom de «Robots conversationnels» ou «Chatbots», sont capables d'identifier et de traiter le langage écrit ou oral (le type de langage dépend de la plate-forme), puis d'envoyer les réponses adaptées. Les robots conversationnels, plus ou moins sophistiqués, sont de plus en plus utilisés dans le secteur du service à la clientèle, car les entreprises essaient d'automatiser leurs opérations d'interaction avec les clients. De fait, l'opérateur postal espagnol (Correos) utilise depuis longtemps son robot conversationnel, Sara, pour répondre aux questions des clients portant sur des sujets postaux. Sara est capable de traiter du texte écrit dans 12 langues différentes et oriente les clients grâce à une liste de ressources utiles correspondant aux différentes demandes.

En octobre 2017, le Groupe La Poste (France) a présenté son robot conversationnel. Il a été déployé pour être utilisé sur le nouveau site de recrutement de La Poste. Le robot conversationnel est capable de comprendre la sémantique, la syntaxe et la grammaire des questions des utilisateurs. Il répond en temps réel et à tout moment et guide les candidats dans leur recherche d'emploi. Le Groupe La Poste considère ce projet de robot conversationnel comme un moyen d'améliorer son image de marque en tant qu'entreprise moderne et à la pointe de la technologie.

Figure 2.21 - Robot conversationnel de La Poste française



Source: <https://www.laposterecrute.fr>

Figure 2.22 - Sara, l'auxiliaire client de Correos



Source: <https://www.inbenta.com/en/customers/correos/>

Références:

Ayuda online, <http://ayudaonline.correos.es/?lang=en&particular=1>

«Innovation: un chatbot à votre service sur le tout nouveau site laposterecrute.fr!», communiqué de presse, La Poste, 27 octobre 2017 (<https://www.laposterecrute.fr/news/innovation-chatbot-votre-service-nouveau-site-laposterecrute.fr/>).

## Les postes appliquent les systèmes d'information géographique pour optimiser les itinéraires

Les logiciels de systèmes d'information géographique sont devenus un outil de plus en plus important pour les postes qui leur permet de gérer en temps réel les problèmes de circulation et de s'occuper de la planification des infrastructures urbaines. De nombreuses postes utilisent ces systèmes afin d'améliorer l'efficacité des itinéraires de distribution traditionnels. En Finlande, Posti Group utilise depuis longtemps les systèmes d'information géographique pour réduire le nombre d'itinéraires, limiter les distances parcourues et rationaliser la capacité des véhicules tout en conservant le même niveau de service à la clientèle. En outre, l'opérateur finlandais a utilisé les données de ces systèmes pour revoir ses conditions de rétribution des opérations de distribution et les rendre plus équitables. Avec l'aide des systèmes d'information géographique, Posti Group a dépassé le palier d'économies de coût fixé à 5% pour chaque centre de distribution dans lequel ont été mises en place les stratégies d'optimisation des itinéraires fondées sur ces systèmes. À l'heure actuelle, la poste finlandaise utilise son logiciel de systèmes d'information géographique aux fins suivantes:

- Modélisation des créneaux horaires.
- Modélisation des volumes et des ressources en véhicules.
- Optimisation des itinéraires de distribution.
- Modélisation du réseau de distribution.

Grâce aux données de ces systèmes, la poste finlandaise peut combiner les données historiques dont elle dispose avec les informations collectées en temps réel, ce qui lui permet de cerner les tendances au niveau de l'évolution de la demande et d'adapter les itinéraires et les équipes de travail en conséquence. De cette façon, les itinéraires de distribution sont devenus de plus en plus dynamiques et reflètent de façon plus exacte la situation sur le terrain.

Figure 2.23 - Itinéraires de Posti avant et après l'optimisation grâce aux systèmes d'information géographique



Source: [www.routesmart.com/wp-content/uploads/2012/03/Itella\\_PPT\\_March2012.pdf](http://www.routesmart.com/wp-content/uploads/2012/03/Itella_PPT_March2012.pdf)

Références

«How Posti Group Implemented RouteSmart to Realize Significant Cost Savings.» RouteSmart ([www.arcumsoft.com/images/PostGroup\\_Final.pdf](http://www.arcumsoft.com/images/PostGroup_Final.pdf)).

Juha Tolvanen (Posti), GIS usage in Posti's Postal Operations, Présentation, POST-EXPO, 2017.

**Groupe La Poste (France) – Essai pilote d'un drone de livraison**

En décembre 2016, la filiale DPDgroup de La Poste a annoncé la mise à l'essai d'une nouvelle ligne commerciale de distribution de colis desservie exclusivement par des véhicules aériens sans pilote (drones). Cette annonce fait de La Poste le premier service postal au monde à utiliser des drones exclusivement pour la distribution des colis au dernier kilomètre sur une ligne commerciale. Après plus de deux ans d'essais, DPDgroup a déployé un drone sur un trajet de 15 kilomètres dans le sud de la France. À l'heure actuelle, un seul lieu de distribution est desservi par le drone, un incubateur isolé qui héberge plus d'une dizaine de start-up spécialisées dans la technologie.

Équipé de six rotors électriques, le drone peut transporter une charge utile maximale de 3 kilogrammes et se déplace à une vitesse de croisière de 30 kilomètres par heure. Un GPS embarqué et des systèmes de caméras permettent aux chercheurs de voir et de suivre le drone en temps réel. Pour l'instant, le drone a une autonomie de 20 kilomètres et a besoin d'une infrastructure particulière au niveau du terminal de livraison pour les phases de chargement, de décollage et d'atterrissage.

Après une phase de test réussie, DPDgroup continuera ses essais de distribution par drone sur la ligne actuelle. DPDgroup est d'avis que la livraison par drone aura dans un premier temps des applications importantes pour la livraison de colis dans les zones isolées et difficiles d'accès. L'élargissement de l'utilisation des drones dans les zones où la logistique constitue un défi pourrait un jour permettre de faire des économies tout en améliorant l'image de marque.

Figure 2.24 - Drone de livraison de DPD



Source: [www.madeinmechelen.be](http://www.madeinmechelen.be)

Références:

Margolin, Madison. «France Becomes First Federal Postal Service to Use Drones to Deliver Mail.» Vice News, 20 décembre 2016 ([https://motherboard.vice.com/en\\_us/article/ezp8ke/-france-becomes-first-federal-postal-service-to-use-drones-to-deliver-mail](https://motherboard.vice.com/en_us/article/ezp8ke/-france-becomes-first-federal-postal-service-to-use-drones-to-deliver-mail)).

«Le drone de DPDgroup livre des colis sur une ligne commerciale régulière», communiqué de presse de DPDgroup, décembre 2016 ([https://www.dpd.com/home/news/latest\\_news/dpdgroup\\_drone\\_delivers\\_parcel\\_using\\_regular\\_commercial\\_line](https://www.dpd.com/home/news/latest_news/dpdgroup_drone_delivers_parcel_using_regular_commercial_line)).

### Deutsche Post lance un essai pilote du PostBOT, le robot compagnon autoguidé qui suit le facteur

En octobre 2017, Deutsche Post, filiale de distribution des colis de DHL, a annoncé qu’il avait choisi la ville allemande de Bad Hersfeld comme site de test de son nouveau robot de distribution autonome, le PostBOT. Ce robot autoguidé de 130 kilogrammes et doté de quatre roues accompagnera les facteurs sur leur itinéraire quotidien et portera les envois. Son équipement lui permet de transporter jusqu’à six caissettes de courrier pour une capacité maximale d’environ 150 kilogrammes. À l’aide de senseurs, le PostBOT synchronise ses mouvements avec ceux du postier en le suivant dans les rues tout en évitant les personnes et les obstacles. Le PostBOT peut se déplacer à une vitesse maximale de 6 kilomètres par heure et s’arrête automatiquement pour éviter les collisions. Deutsche Post affirme qu’il peut être utilisé par tous les temps.



Figure 2.25 - **Spécifications du PostBOT**

*Données techniques*  
 Dimensions:  
 150 x 70 x 120 cm  
 Poids à vide:  
 180 kg  
 Charge maximale:  
 150 kg  
 Vitesse maximale  
 6 km/h

Pendant cet essai pilote, Deutsche Post évaluera l’efficacité du robot de livraison en ce qui concerne la réduction de la charge physique que représente pour le facteur la distribution du courrier. DHL prévoit que ce système augmentera la satisfaction des employés, mais également

la productivité de l’activité de distribution. Le premier essai s’étalera sur environ six semaines, suivies d’une période d’évaluation. Les conclusions de cet essai pilote seront mises à profit lors d’un autre cycle d’essais et d’améliorations.

Références:

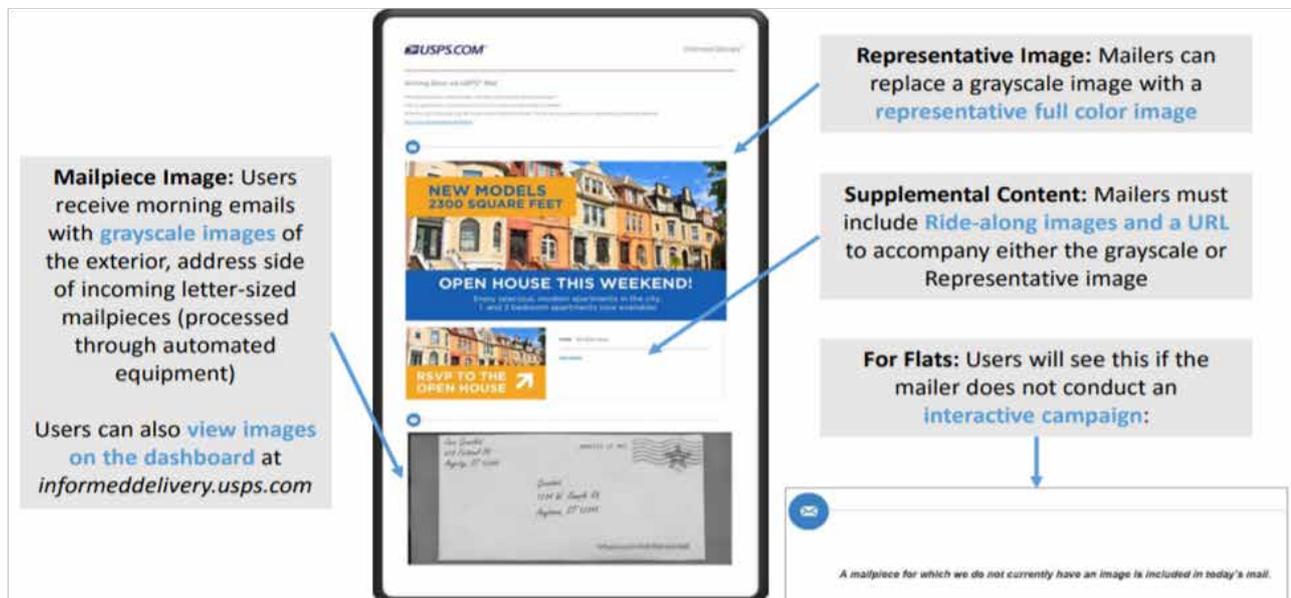
«New delivery robot helps mail carriers make their rounds.» Deutsche Post DHL Group, 4 octobre 2017 ([www.dpdhl.com/en/media\\_relations/press\\_releases/2017/new\\_delivery\\_robot\\_supports\\_mailmen.html](http://www.dpdhl.com/en/media_relations/press_releases/2017/new_delivery_robot_supports_mailmen.html)).

### Service Informed Delivery de United States Postal Service – S’appuyer sur une interface numérique pour ajouter de la valeur au courrier

Les clients étant de plus en plus demandeurs d’informations et d’instantanéité, USPS a créé le service Informed Delivery. Il permet aux abonnés de consulter gratuitement avant réception un aperçu numérique de leur courrier. Les abonnés reçoivent quotidiennement un courrier électronique ou peuvent consulter l’application mobile Informed Delivery afin d’accéder à des images en niveaux de gris du côté des envois de la poste aux lettres où est inscrite l’adresse. Comme une boîte aux lettres physique, le service Informed Delivery est proposé à l’échelle d’un foyer sur la base du point de distribution auquel correspond l’adresse de l’utilisateur. En outre, les utilisateurs du service peuvent cliquer sur un envoi de publipostage afin d’accéder aux codes promotionnels, au site Web du vendeur et au paiement de factures. Plusieurs résidents d’un seul foyer peuvent s’inscrire au service.

Dans une enquête de juillet 2017, 91% des répondants se déclaraient satisfaits ou très satisfaits du service Informed Delivery, et ils étaient neuf sur 10 à être prêts à recommander le service à leurs amis, aux membres de leur famille ou

Figure 2.26 - **Grâce au service Informed Delivery, United States Postal Service s’appuie sur une boîte aux lettres virtuelle**



Source: <https://www.usps.com/business/pdf/informed-delivery-overview.pdf>

à leurs collègues. En outre, 88% des répondants ont indiqué qu'ils consultaient leurs notifications Informed Delivery plus souvent que leur boîte aux lettres physique. En janvier 2018, plus de 7,6 millions de clients d'USPS s'étaient déjà abonnés au service Informed Delivery.

Références:

Roy Betts. «Informed Delivery®: Check Mail and Track Packages Online.» Inside USPS, Postal HQ, USPS Did You Know and Tips, 19 octobre 2017 (<https://uspsblog.com/informed-delivery-online/>).

«Informed Delivery Overview» (presentation). United States Postal Service, juillet 2017 (<https://www.usps.com/business/pdf/informed-delivery-overview.pdf>).

### **La plate-forme de commerce électronique Ule accélère la transformation de la poste chinoise pour en faire «la colonne vertébrale d'un réseau national de transport pour le commerce de détail»**

Avec une participation de 43,7% dans la plate-forme Ule (dont le nom signifie à peu près «la poste heureuse»), la poste chinoise a renforcé sa place de pierre angulaire dans les interactions entre la logistique, les données de masse et les petites entreprises chinoises. En utilisant Ule, une plate-forme de services d'achats combinant commerce électronique et vente hors ligne, les consommateurs et les petits magasins des zones rurales de la République populaire de Chine ont accès à un portail de commerce électronique convivial pour l'achat et la vente. Sur la plate-forme en ligne Ule, les détaillants participants peuvent proposer des réductions et des promotions groupées ainsi que vendre des unités de gestion de stock virtuelles, des marchandises qui ne sont pas stockées dans la boutique physique. De même,

les clients locaux peuvent prendre connaissance en ligne des promotions ou des articles spéciaux qui seront soldés dans le magasin. Les employés de la poste chinoise fournissent l'appui logistique, livrant quotidiennement chez le détaillant les commandes passées par les clients concernant des unités de gestion de stock virtuelles. Lorsqu'ils se rendent dans la boutique physique, les facteurs récupèrent les produits destinés à des clients non locaux.

En outre, la plate-forme Ule fournit une fonction importante de génération de données pour sa propre utilisation, mais aussi à l'intention des petits détaillants. En utilisant le système de point de vente d'Ule, les détaillants peuvent réunir les données relatives aux ventes afin de connaître des informations importantes relatives aux produits les plus populaires à telle ou telle période, ainsi que les montants des ventes, des recettes et du chiffre d'affaires pour chaque journée. À partir des données commerciales de la plate-forme Ule, Postal Savings Bank of China a été en mesure de cerner plus facilement les bons emprunteurs, ce qui a permis de réduire les taux d'intérêt des prêts pour nombre d'abonnés à Ule. Ule regroupe les données sur les ventes effectuées à partir de son portail en ligne, ce qui permet de faire un suivi de plus de trois millions d'unités de gestion de stock. Cela apporte un éclairage utile sur où et quand stocker les marchandises en prévision des futures ventes.

Ule a estimé que 330 000 boutiques utiliseraient sa plate-forme d'ici à la fin de décembre 2017. Les dirigeants de la poste chinoise considèrent Ule comme «un catalyseur du renouvellement de China Post» qui en fera «la colonne vertébrale d'un réseau national de transport pour le commerce de détail».

Références:

David Rowan. «How an army of postmen is turning China's rural stores into the world's largest retail network.» Wired.uk, 5 mars 2017 ([www.wired.co.uk/article/ule-china-retailers](http://www.wired.co.uk/article/ule-china-retailers)).

Figure 2.27 - La poste chinoise relie des milliers de boutiques traditionnelles grâce à son parc de véhicules de distribution et à la plate-forme de commerce électronique Ule

Source: Ule.com



Chapitre III –  
**Services postaux  
numériques – Analyse  
technique**

## Définition des services électroniques postaux

Pour évaluer le développement des services électroniques postaux dans les Pays-membres de l'UPU, il convient tout d'abord de définir ces services. Les membres postaux du Groupe «Développement des produits et services» ont aidé le Bureau international à mettre à jour la liste utilisée pour la première version de l'enquête, en 2010. Les services électroniques qui n'étaient plus d'actualité ont été supprimés, ceux qui étaient très semblables ont été fusionnés et les nouveaux ont été ajoutés. Une nouvelle liste recensant et définissant 42 services a ensuite été élaborée.

Les services électroniques ont été classés en quatre catégories: poste électronique et services administratifs en ligne, solutions financières et de paiement en ligne, commerce électronique et services d'appui. La structure est cependant restée la même afin que les résultats puissent être comparés avec le rapport de 2012 et que l'évolution des services postaux numériques puisse faire l'objet d'un suivi. L'accent a été mis sur les capacités numériques des services. Il n'a pas été question des éléments «physiques» des services électroniques (p. ex. la distribution et la logistique sont exclues).

L'exercice n'était pas simple: définir et classer les services électroniques postaux est une discipline nouvelle et certains de ces services se chevauchent (p. ex. les services de commerce électronique doivent nécessairement être accompagnés de services financiers électroniques pour le paiement). Une vaste consultation effectuée auprès des experts du secteur et des postes a abouti aux définitions et à la classification proposées dans les tableaux suivants.

Le terme «services électroniques postaux» (services électroniques) désigne les services fournis par les postes à leurs clients finals (particuliers, entreprises ou gouvernements) via les canaux numériques. Internet constitue le principal canal de distribution de services électroniques, mais d'autres canaux de télécommunication (p. ex. téléphones portables, tablettes, centres d'appels ou télévision) sont aussi pris en considération.

Pour garantir la cohérence des données et simplifier la compréhension du questionnaire, des définitions sont fournies si nécessaire.



**Les données permettent de montrer comment les postes peuvent aider les gouvernements à mettre en œuvre des stratégies internationales, régionales et nationales de transformation numérique. Les postes deviennent la pièce maîtresse de l'inclusion numérique pour toutes les sociétés.**

# Analyse technique et tendances des services électroniques postaux

## Introduction

Cette section présente une analyse descriptive et comparative des tendances mondiales en matière de services électroniques postaux, des taux de pénétration et de la diffusion de ces services, du développement de l'utilisation des applications mobiles pour ce qui est des services électroniques postaux ainsi que de la situation actuelle en matière de développement des services électroniques postaux (en cours de mise au point) dans les différentes régions.

Afin de mesurer le développement des services électroniques postaux, les 42 indicateurs relatifs à ces services précédemment établis par les enquêtes de l'UPU sont utilisés afin de fournir une analyse détaillée de leur importance respective pour chaque pays. Les différents services fournis dans chaque pays sont ensuite présentés et les lacunes sont analysées. La première partie résume les tendances mondiales en matière de services électroniques postaux et met en lumière les indicateurs qui n'ont cessé de progresser, puis les nouvelles tendances au niveau régional sont analysées. En outre, les taux de pénétration et la diffusion des services électroniques postaux à l'échelle régionale et mondiale sont également présentés.

La dernière partie traite du développement de l'utilisation des applications mobiles en matière de services électroniques postaux et présente une analyse régionale des services électroniques en cours de mise au point.

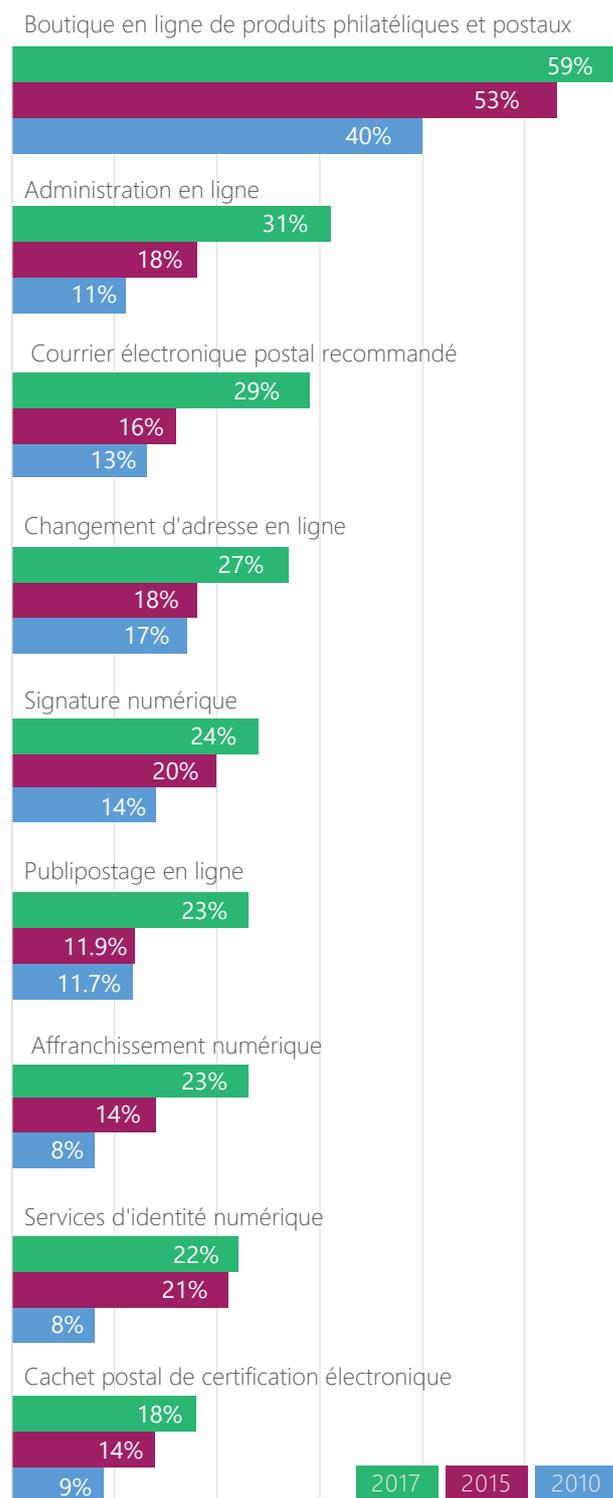
## Tendances 2012–2017

### Tendances mondiales

Au cours des cinq dernières années, les services électroniques postaux ont connu une croissance ininterrompue. La diffusion globale de 16 des 42 services électroniques postaux mesurée lors des enquêtes menées entre 2012 et 2017, ainsi que de l'ensemble des indicateurs mesurés en 2015 et 2017, a pris de l'ampleur pendant cette période. La figure 3.1 présente la croissance de certains services électroniques au fil du temps.

■ En moyenne, les services électroniques postaux qui restent sur la pente ascendante (en ce qui concerne le pourcentage de pays où ils sont proposés) sont l'administration en ligne (11% en 2012, 18% en 2015 et 31% en 2017), le courrier électronique postal recommandé (13% en 2012, 16% en 2015 et 29% en 2017), l'affranchissement numérique (8% en 2012, 14% en 2015 et 23% en 2017), le cachet postal de certification électronique (9% en 2012, 14% en 2015 et 18% en 2017) ainsi que le changement d'adresse en ligne (17% en 2012, 18% en 2015 et 27% en 2017).

Figure 3.1 - Progression des services numériques au cours des cinq dernières années



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

D'autres services ont enregistré en moyenne une croissance importante:

- Boutique en ligne de produits philatéliques et postaux: 40% en 2012, 53% en 2015 et 59% en 2017.
- Publipostage en ligne: 11,7% en 2012, 11,9% en 2015 et 23% en 2017.
- Signature numérique: 14% en 2012, 20% en 2015 et 24% en 2017.
- Services d'identité numérique: 8% en 2012, 21% en 2015 et 22% en 2017.

## Tendances régionales

L'analyse régionale laisse apparaître quatre tendances:

- **Large diffusion:** les services de suivi et de localisation se sont globalement répandus en Afrique et dans les pays arabes (64% en 2012, 75% en 2015 et 88% en 2017 dans les pays arabes; 81% en 2012, 73% en 2015 et 100% en 2017 en Afrique) ainsi que dans les pays industrialisés (92% en 2012, 88% en 2015 et 100% en 2017).
- **Progression dans toutes les régions:** la tendance des services d'appui est à la hausse dans presque toutes les régions. Par exemple, le pourcentage de pays ayant mis en place des services à la clientèle et de contact en ligne a augmenté en Afrique (19% en 2012, 50% en 2015 et 65% en 2017), dans les pays arabes (18% en 2012, 50% en 2015 et 63% en 2017), dans la région Asie/Pacifique (24% en 2012, 73% en 2015 et 95% en 2017) ainsi que dans les pays industrialisés (85% en 2012, 81% en 2015 et 87% en 2017). On peut inclure dans cette catégorie, mais à moindre échelle, les informations en ligne sur les produits et les services ainsi que leurs tarifs (57% en 2012, 50% en 2015 et 70% en 2017 en Afrique; 73% en 2012, 75% en 2015 et 88% en 2017 dans les pays arabes; 76% en 2012, 91% en 2015 et 95% en 2017 dans la région Asie/Pacifique). Avec le temps, dans plusieurs des régions, les services d'appui, comme les notifications électroniques et les points d'accès publics à Internet dans les bureaux de poste, devraient rentrer dans la catégorie «Large diffusion».
- **Réorientation des stratégies:** cette catégorie comprend les services qui ont vu leur niveau de prestation baisser dans certaines régions. L'accès public à Internet (dans les pays arabes et en Afrique) en est un exemple. Il est probable que le plus grand rayonnement d'Internet ait fait baisser la demande de tels services. On peut également citer d'autres exemples en lien avec les services d'identité numérique (dans la région Asie/Pacifique ainsi que dans la région Europe et CEI), les services n'ayant pas atteint les objectifs au niveau des recettes ou du chiffre d'affaires, ou encore les services n'ayant pas trouvé leur place dans la nouvelle stratégie commerciale d'un opérateur postal, ce qui est le cas de la boîte aux lettres électronique postale (Asie/Pacifique, Europe et CEI, pays industrialisés et Amérique latine et Caraïbes), du changement d'adresse en ligne (Asie/Pacifique et pays industrialisés) du courrier hybride (pays arabes, Europe et CEI, pays industrialisés et Amérique latine et Caraïbes), du service bureaufax en ligne (Asie/Pacifique et pays arabes) et du courrier électronique postal recommandé (Amérique latine et Caraïbes).
- **Hétérogénéité des priorités entre les régions:** certains services ont connu une croissance importante dans certaines régions, mais une croissance limitée, voire nulle, dans d'autres. Cette tendance reflète le positionnement différent des produits dans les régions en fonction de la situation du marché, des capacités ou des ressources disponibles pour investir. À titre d'exemple, on peut citer les cartes électroniques, le publipostage en ligne, le cachet postal de certification électronique, la télésanté et les boutiques en ligne de produits philatéliques et postaux.

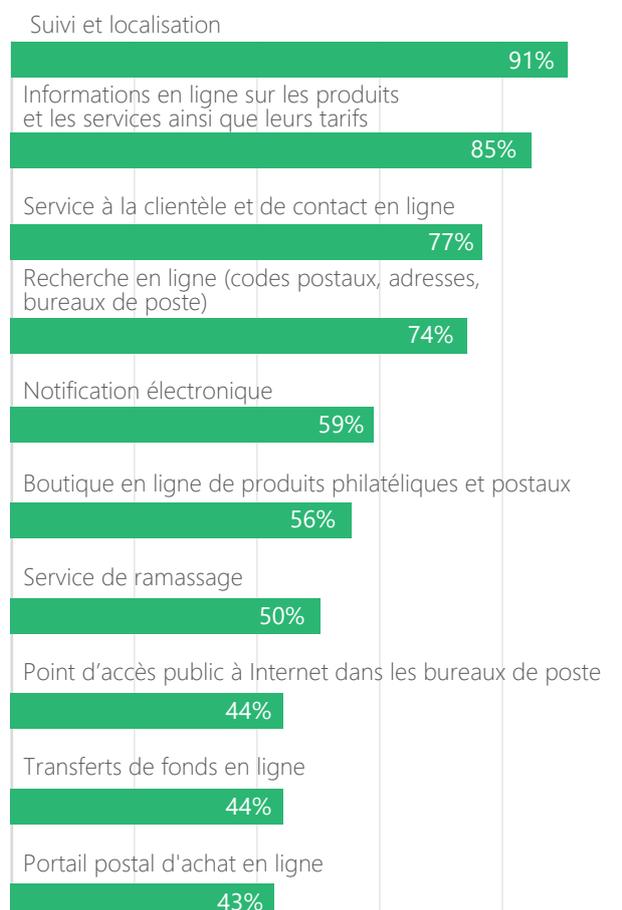
## Taux de pénétration des services électroniques postaux dans le monde

### Résultats mondiaux

La figure 3.2 montre les taux de pénétration des 10 services électroniques postaux les plus répandus dans le monde. Les principaux résultats de cette analyse sont les suivants:

- Plus de la moitié des postes interrogées ont mis en place six des 10 principaux services: suivi et localisation (91%), informations sur les services et les tarifs (85%), services à la clientèle et de contact en ligne (77%), recherche en ligne (codes postaux, adresses, bureaux de poste) (74%), notification électronique (59%) et boutique en ligne de produits philatéliques et postaux (56%). Dans l'ensemble, les services électroniques postaux occupant actuellement les quatre premières places pour ce qui est de la pénétration sont les mêmes qu'en 2015.
- Sept des 10 services les plus largement proposés sont des «services d'appui». Les boutiques en ligne de produits philatéliques et postaux ainsi que les portails postaux d'achat en ligne sont des services de commerce électronique. Enfin, il n'y a qu'un seul service financier et de paiement numérique parmi les 10 principaux services: les transferts de fonds en ligne.

Figure 3.2 - Taux de pénétration des 10 principaux services électroniques postaux dans le monde

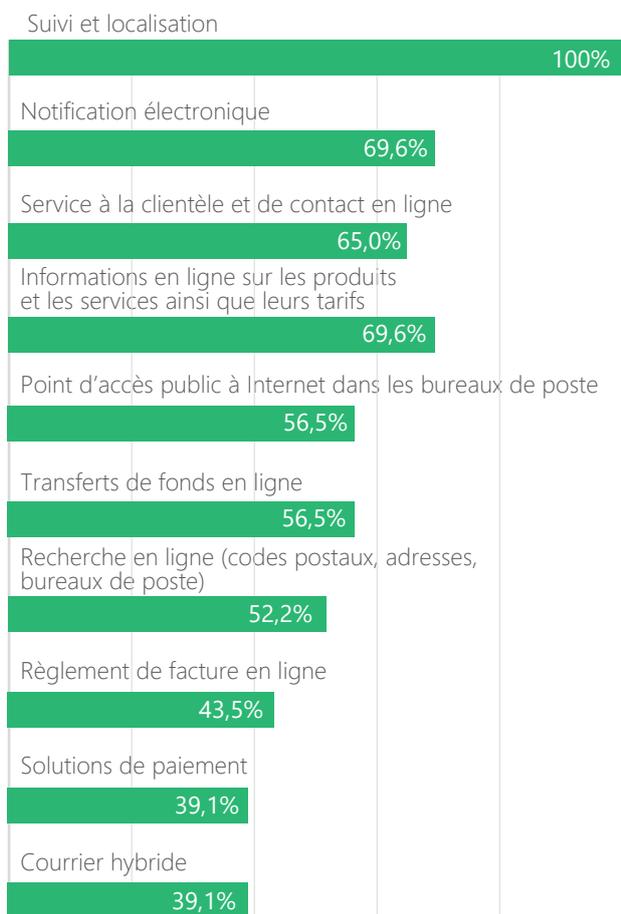


Source: enquête de 2017 de l'UPU sur les services postaux numériques.

## Résultats régionaux

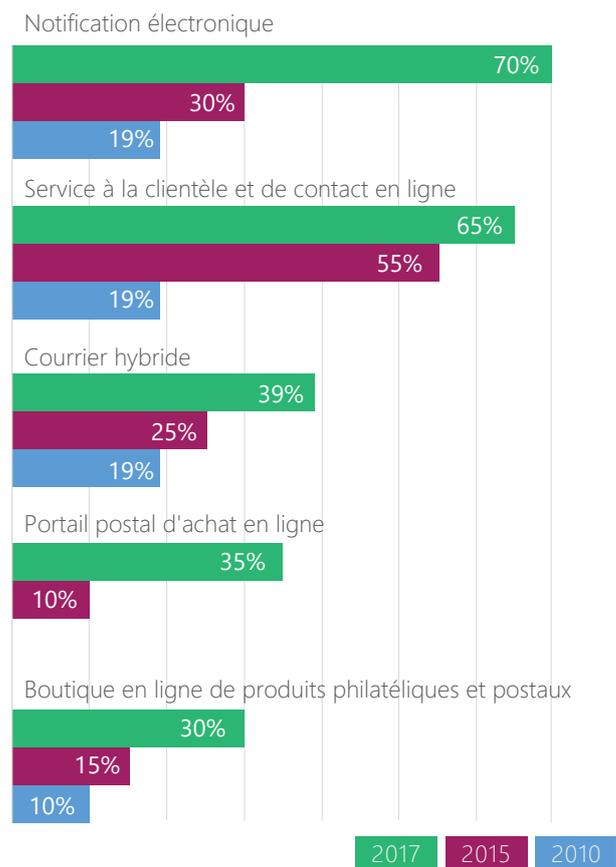
**Afrique:** sept des 10 services les plus répandus sont proposés par plus de la moitié des postes: suivi et localisation (100%), informations en ligne sur les produits et les services ainsi que leurs tarifs (70%), notification électronique (70%), services à la clientèle et de contact en ligne (65%), point d'accès public à Internet dans les bureaux de poste (57%), envoi d'argent en ligne (57%) et recherche en ligne (codes postaux, adresses, bureaux de poste) (52%). Tout comme à l'échelle mondiale, c'est la catégorie des services d'appui qui est la plus représentée dans la région, suivie par les services financiers et de paiement numériques, la poste électronique et les services administratifs en ligne. La figure 3.3 montre les taux de pénétration des services électroniques postaux en Afrique, alors que la figure 3.4 montre l'évolution importante des taux de pénétration des cinq principaux services électroniques.

Figure 3.3 - Taux de pénétration des services électroniques postaux en Afrique



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

Figure 3.4 - Évolution des taux de pénétration des services en Afrique



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

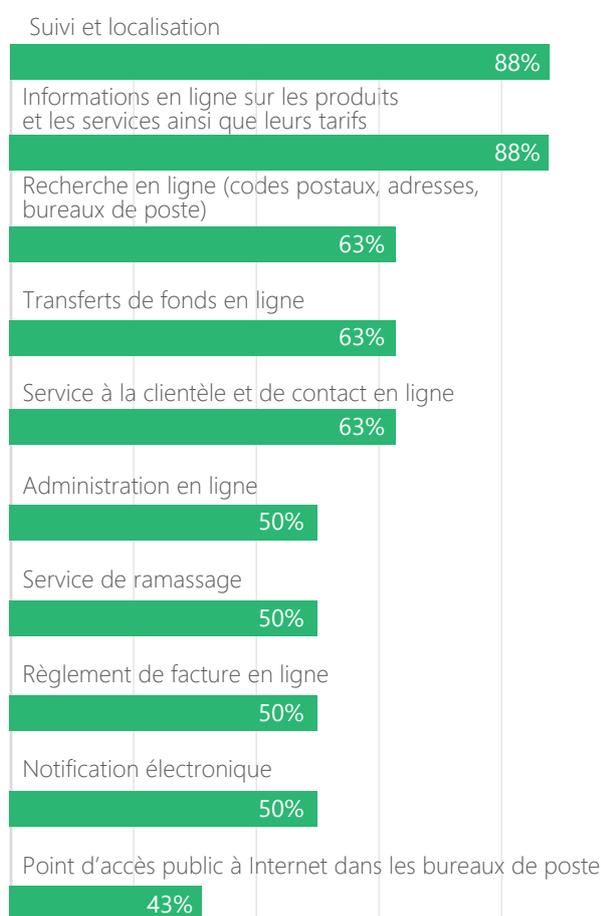
Le tableau 3.1 présente une perspective nationale des quatre ensembles (poste électronique et services administratifs en ligne, commerce électronique, services financiers et de paiement numériques et services d'appui) qui sous-tendent le développement des services électroniques postaux des opérateurs désignés en Afrique. (Dans les tableaux ci-dessous, la lettre «O» désigne un service électronique proposé par les opérateurs désignés, alors que la lettre «D» représente un service électronique qui n'est pas encore proposé, mais qui est en cours de mise au point par les opérateurs désignés.)

Tableau 3.1 - Développement des services électroniques postaux en Afrique

		Afrique																									
		Bénin	Botswana	Burkina Faso	Tchad	Comores	Côte d'Ivoire (Rép.)	Rép. dém. du Congo	Gambie	Ghana	Guinée	Kenya	Lesotho	Libéria	Madagascar	Malawi	Mozambique	Namibie	Niger	Sénégal	Afrique du Sud	Soudan du Sud	Tanzanie (Rép. unie)	Togo	Ouganda	Zimbabwe	
Poste électronique et services administratifs en ligne	Boîte aux lettres électronique postale						D				D										O						
	Publipostage en ligne																										
	Courrier électronique postal recommandé						D				O				D							O					
	Cartes électroniques						D																				
	Service bureaufax en ligne						D																				
	Facturation électronique		D	D			D															O					
	Courrier hybride	D	O	D			O			D	D				D						O	O					
	Courrier hybride inversé			D	D														D								
	Facilitation en ligne du courrier hybride	D										O							O								
	Cachet postal de certification électronique						D					O															
	Signature numérique		D				D																O				
	Services d'identité numérique															O							O				
	Services de certification		O				D																				
	Archive numérique																										
	Services de télésanté																										
Administration en ligne		O								D											O						
Commerce électronique	Boutique en ligne de produits philatéliques et postaux		O	D			O			O								O					O		O		
	Portail postal d'achat en ligne	D		D			O		D	D								D			O				D		
	Déclarations douanières en ligne		D	D					D	D	D							D							D		
	Intégration des services postaux Web aux sites des boutiques en ligne		D	D					D	D											O						
	Rapports et analyses des performances								D	D								D			O						
	Service d'adressage international virtuel			D																							
	Calcul du coût au débarquement total estimé																					O					
	Gestion en ligne – Distribution de documents/marchandises						D			D	O							D			O						
Services financiers et de paiement numériques	Gestion de compte en ligne			D			O														O				D		
	Transferts de fonds en ligne	O	O	O			O		O	D		O	D		O		O	O		O	O				O		
	Solutions de paiement		O	D			O		D	D	O	O			D					O			O				
	Règlement de factures en ligne		O	D			O		D		O		D						D		O	O				O	
	Services de dépôt de garantie pour le commerce électronique										D																
Services d'appui	Point d'accès public à Internet dans les bureaux de poste	O	O	O			D			D		O		O	O	O	O	O	O	O			O	O	O	O	
	Informations en ligne sur les produits et les services ainsi que leurs tarifs	O	O	O			O	O			D	O	O	O				O	O	O			O	O	O	O	
	Recherche en ligne (codes postaux, adresses, bureaux de poste)	O	D	D			O	D			D	O		D				D		O			O			O	
	Services à la clientèle et de contact en ligne	O	O	O			D			O	O	D	O	D				O	O	O				O	O	D	
	Suivi et localisation	O	O	O	O		O	D	O		O	D	O	O	O	D	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
	Notification électronique	O	O	O			D			D	O	O	O	O	O						O	O		O	O	D	O
	Changement d'adresse en ligne			D			O								D							D					
	Service de retenue du courrier en ligne	O					O																			D	
	Services en ligne d'actualisation des bases de données d'adresses							D																			
	Facturation postale électronique						D												O			D				D	
	Affranchissement numérique											D										O				D	
	Affranchissement personnalisé numérique						D					D							O							D	
	Service de ramassage	O								D	D	O						O	O					O		D	

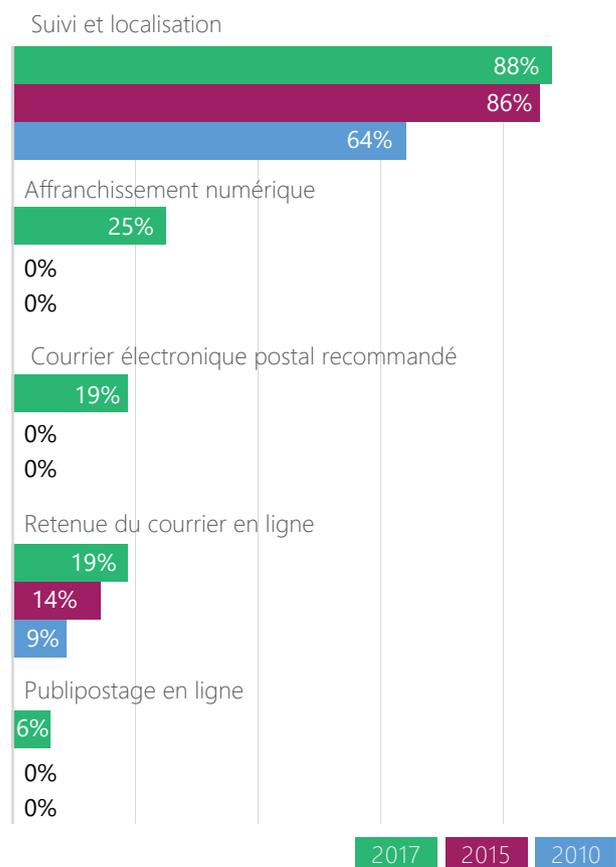
**Pays arabes:** à l’opposé de la situation constatée à l’échelle mondiale ou en Afrique, les services de collecte et d’administration en ligne ont été mis en œuvre par plus de deux postes sur cinq, et le suivi et la localisation, les informations en ligne sur les produits et les services et leurs tarifs, la recherche en ligne (codes postaux, adresses, bureaux de poste), les transferts de fonds en ligne et les services à la clientèle et de contact en ligne ont été mis en place par plus de la moitié des pays. La figure 3.5 montre les taux de pénétration des services électroniques postaux dans les pays arabes, alors que la figure 3.6 répertorie les tendances en matière de services électroniques postaux pour la région.

Figure 3.5 - **Taux de pénétration des services électroniques postaux dans les pays arabes**



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

Figure 3.6 - **Évolution des taux de pénétration des services dans les pays arabes**



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

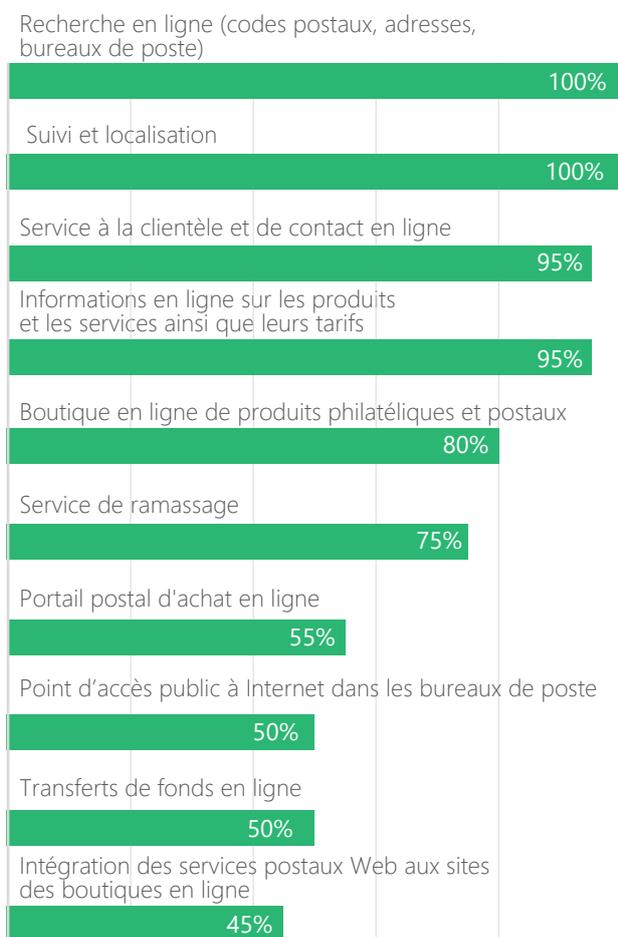
Le tableau 3.2 présente une perspective nationale des quatre ensembles (poste électronique et services administratifs en ligne, commerce électronique, services financiers et de paiement numériques et services d'appui) qui sous-tendent le développement des services électroniques postaux des opérateurs désignés dans les pays arabes. (Dans les tableaux ci-dessous, la lettre «O» désigne un service électronique proposé par les opérateurs désignés, alors que la lettre «D» représente un service électronique qui n'est pas encore proposé, mais qui est en cours de mise au point par les opérateurs désignés.)

Tableau 3.2 - Développement des services électroniques postaux dans les pays arabes

		Pays arabes															
		Algérie	Bahraïn (Royaume)	Djibouti	Égypte	Jordanie	Liban	État de Libye	Mauritanie	Maroc	Oman	Qatar	Arabie saoudite	Kuwait	Syrie (Rép. arabe)	Tunisie	Émirats arabes unis
Poste électronique et services administratifs en ligne	Boîte aux lettres électronique postale	O	O							O	O	D				O	D
	Publipostage en ligne									O							D
	Courrier électronique postal recommandé									O		D					D
	Cartes électroniques									D						O	
	Service bureaufax en ligne									O							
	Facturation électronique				D					O						O	O
	Courrier hybride	O			D		O			O						O	
	Courrier hybride inversé									O							
	Facilitation en ligne du courrier hybride									O			D				
	Cachet postal de certification électronique									O							
	Signature numérique									O							D
	Services d'identité numérique		O							O							D
	Services de certification									O						O	D
	Archive numérique				O					D	D						
	Services de télésanté		O							D							
Administration en ligne	O			O		D			O		D	D		O	O	O	
Commerce électronique	Boutique en ligne de produits philatéliques et postaux				D	O		D	O			D			O	O	
	Portail postal d'achat en ligne				D				O	D	D	O			O	D	
	Déclarations douanières en ligne				D				O	D					O	D	
	Intégration des services postaux Web aux sites des boutiques en ligne				D				O	D					O	D	
	Rapports et analyses des performances				D	O			O	D	O	D				D	
	Service d'adressage international virtuel								D		D	O				D	
	Calcul du coût au débarquement total estimé				O				O	D	D					O	
	Gestion en ligne – Distribution de documents/marchandises	O			O				D	D					O		
Services financiers et de paiement numériques	Gestion de compte en ligne	O							O			D			O		
	Transferts de fonds en ligne	O		O	O	O		O	O	D	O				O	D	
	Solutions de paiement	O			O	O			O			D			O	O	
	Règlement de factures en ligne	O			O		D		D	D	D	D			O		
	Services de dépôt de garantie pour le commerce électronique			O					D							D	
Services d'appui	Point d'accès public à Internet dans les bureaux de poste		O						O		D			O	O	O	
	Informations en ligne sur les produits et les services ainsi que leurs tarifs	O	O	O	D	O	D	O	O	O	D	O		O	O	O	
	Recherche en ligne (codes postaux, adresses, bureaux de poste)		O	O	D	O	D		O	O	D	O			O	O	
	Services à la clientèle et de contact en ligne		O		D	O	D	O	O		D	O		O	O	O	
	Suivi et localisation	O	O	O	D	O	D	O	O	O	D	O		O	O	O	
	Notification électronique	O		O	D		O		O		D	O			O	O	
	Changement d'adresse en ligne								D	O		O				O	
	Service de retenue du courrier en ligne								D	D		D				O	
	Services en ligne d'actualisation des bases de données d'adresses									O							
	Facturation postale électronique				D					O	D		D			O	
	Affranchissement numérique	O			O	O				D						O	
	Affranchissement personnalisé numérique	D				O				D							
	Service de ramassage	O	O		D	O	D			O		O			O	O	

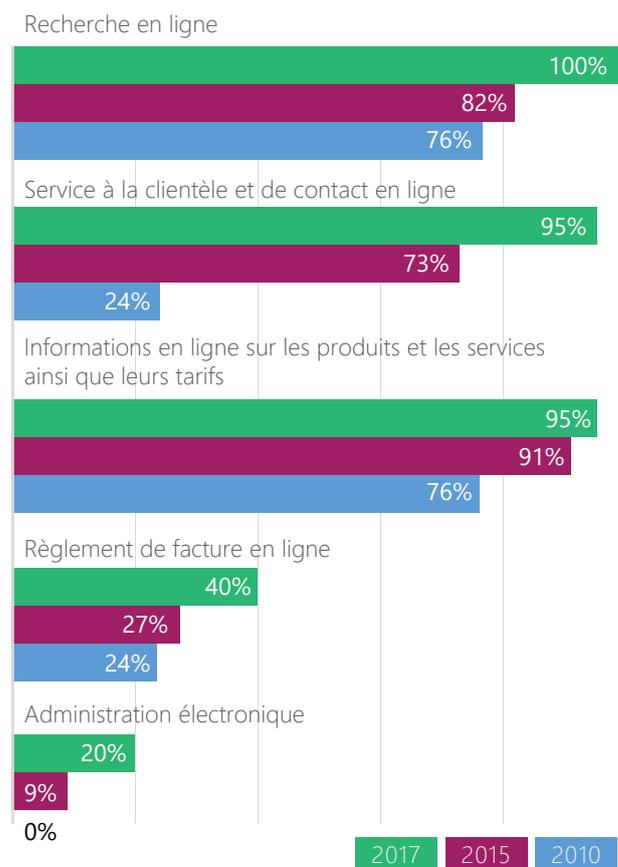
**Asie/Pacifique:** il est intéressant de noter qu'un service essentiel à l'heure actuelle – l'intégration des services postaux Web aux sites des boutiques en ligne – fait partie des 10 services les plus proposés par les postes de la région. La quasi-totalité des 10 principaux services ont été mis en place par plus de la moitié des pays. Les services d'appui, par exemple le suivi et la localisation ou la recherche en ligne (codes postaux, adresses, bureaux de poste), ont atteint l'objectif maximal puisqu'ils sont proposés par l'ensemble des postes. Les figures 3.7 et 3.8 ci-dessous font état des taux de pénétration et de l'évolution de ces taux pour certains services électroniques dans la région.

Figure 3.7 - Taux de pénétration des services électroniques postaux dans la région Asie/Pacifique



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

Figure 3.8 - Évolution des taux de pénétration des services dans la région Asie/Pacifique



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

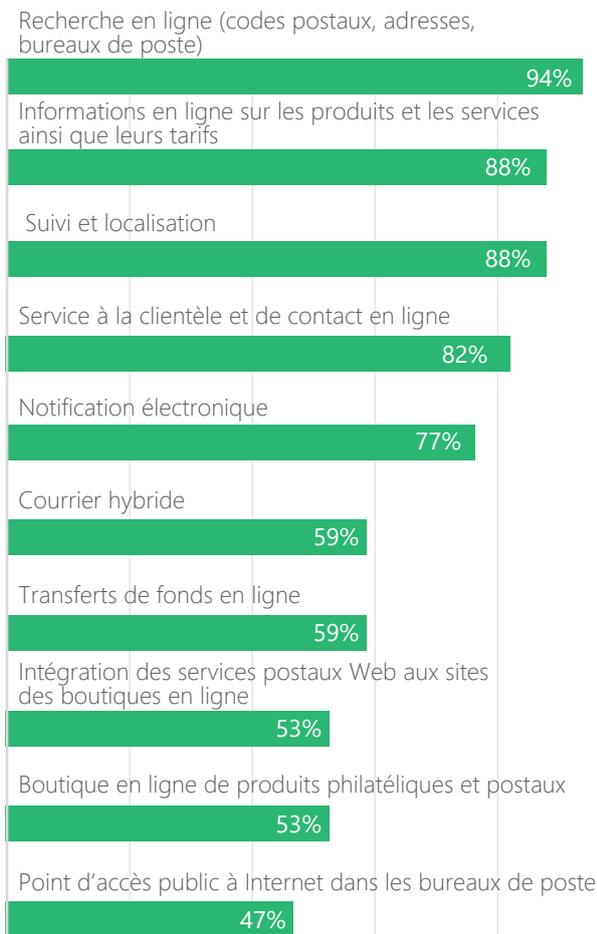
Le tableau 3.3 présente une perspective nationale des quatre ensembles (poste électronique et services administratifs en ligne, commerce électronique, services financiers et de paiement numériques et services d'appui) qui sous-tendent le développement des services électroniques postaux des opérateurs désignés dans la région Asie/Pacifique. (Dans les tableaux ci-dessous, la lettre «O» désigne un service électronique proposé par les opérateurs désignés, alors que la lettre «D» représente un service électronique qui n'est pas encore proposé, mais qui est en cours de mise au point par les opérateurs désignés.)

Tableau 3.3 - Développement des services électroniques postaux dans la région Asie/Pacifique

		Asie/Pacifique																						
		Bhoutan	Cambodge	Chine (Rép. pop.)	Hongkong, Chine	Macao, Chine	Polynésie française	Inde	Indonésie	Iran (Rép. islamique)	Kiribati	Malaisie	Maldives	Mongolie	Myanmar	Népal	Pakistan	Corée (Rép.)	Singapour	Sri Lanka	Thaïlande	Tonga	Viet Nam	
Poste électronique et services administratifs en ligne	Boîte aux lettres électronique postale					O			D	O		O							O					
	Publipostage en ligne					O			D			O												
	Courrier électronique postal recommandé			O		O			D			D						O						
	Cartes électroniques				O				D	O		D							O					
	Service bureauafax en ligne					O																		
	Facturation électronique				O	O				O		D								O				
	Courrier hybride							O	O			D		O					O	O	O			O
	Courrier hybride inversé							O												O				
	Facilitation en ligne du courrier hybride							O											O					
	Cachet postal de certification électronique					O						O							D	O				
	Signature numérique				O	O			D			O		D										
	Services d'identité numérique				O				D			O												
	Services de certification								D			O												
	Archive numérique					O	O					O												
	Services de télésanté								D															D
Administration en ligne											O		D					D					D	
Commerce électronique	Boutique en ligne de produits philatéliques et postaux	D	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O				O	O		O	O		
	Portail postal d'achat en ligne	D		O	O	O			O	O		D	D					O			O		O	
	Déclarations douanières en ligne	O			O								O	D								D		
	Intégration des services postaux Web aux sites des boutiques en ligne	D			O			O	O			D							O	O		O	O	
	Rapports et analyses des performances									O		D							O				O	
	Service d'adressage international virtuel								D			O								O				
	Calcul du coût au débarquement total estimé					O			O			D	O	O					O				O	
	Gestion en ligne – Distribution de documents/marchandises	D							O										D				O	
Services financiers et de paiement numériques	Gestion de compte en ligne						O	O			D							O						
	Transferts de fonds en ligne			O	O		O	O			D	O						O	O		D		O	
	Solutions de paiement						O	D	O		D												O	
	Règlement de factures en ligne				O		O	D	O		O								O	O			O	
	Services de dépôt de garantie pour le commerce électronique					O		D															O	
Services d'appui	Point d'accès public à Internet dans les bureaux de poste		O							O		D				O	O	O						
	Informations en ligne sur les produits et les services ainsi que leurs tarifs	O	O	O	D	O	D	O	O	O	O	D	O			O	O	O						
	Recherche en ligne (codes postaux, adresses, bureaux de poste)			O	O	D	O	D			O	O	D	O				O	O					
	Services à la clientèle et de contact en ligne		O		D	O	D		O	O		D	O			O	O	O						
	Suivi et localisation	O	O	O	D	O	D	O		O	O	D	O			O	O	O						
	Notification électronique	O		O	D	O				O		D	O					O	O					
	Changement d'adresse en ligne									D	O		O					O						
	Service de retenue du courrier en ligne									D	D		D					O						
	Services en ligne d'actualisation des bases de données d'adresses									O														
	Facturation postale électronique					D				O	D		D						O					
	Affranchissement numérique	O			O	O				D									O					
	Affranchissement personnalisé numérique	D				O				D														
	Service de ramassage	O	O		D	O	D			O			O					O	O					

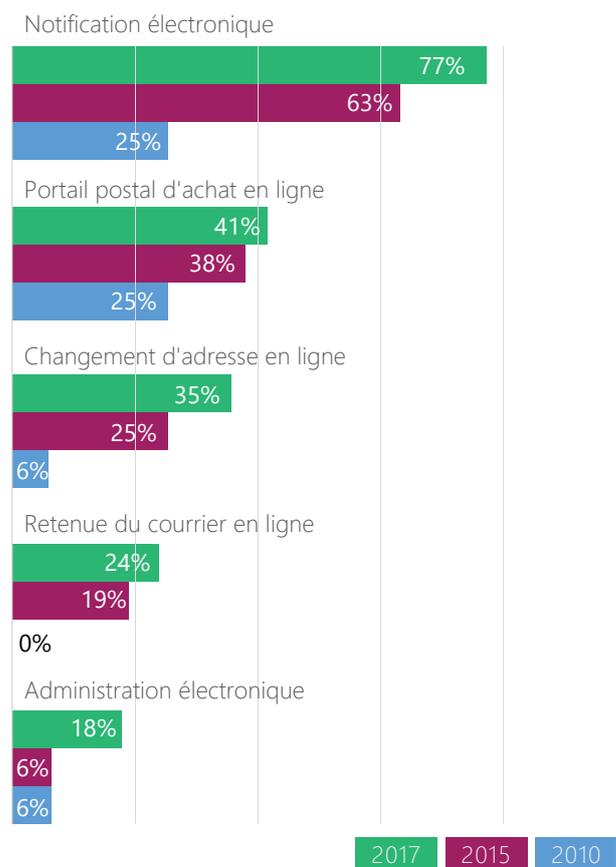
**Europe et CEI:** la figure 3.9 montre que les 10 principaux services ont tous été mis en place par plus de la moitié des répondants. Par exemple, le taux pour le courrier hybride est de 59% (contre 39% en Afrique). La figure 3.10 fait état des grandes évolutions des taux de pénétration des cinq principaux services électroniques postaux entre 2012 et 2017.

Figure 3.9 - **Taux de pénétration des services électroniques postaux dans la région Europe et CEI**



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

Figure 3.10 - **Évolution des taux de pénétration des services dans la région Europe et CEI**



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

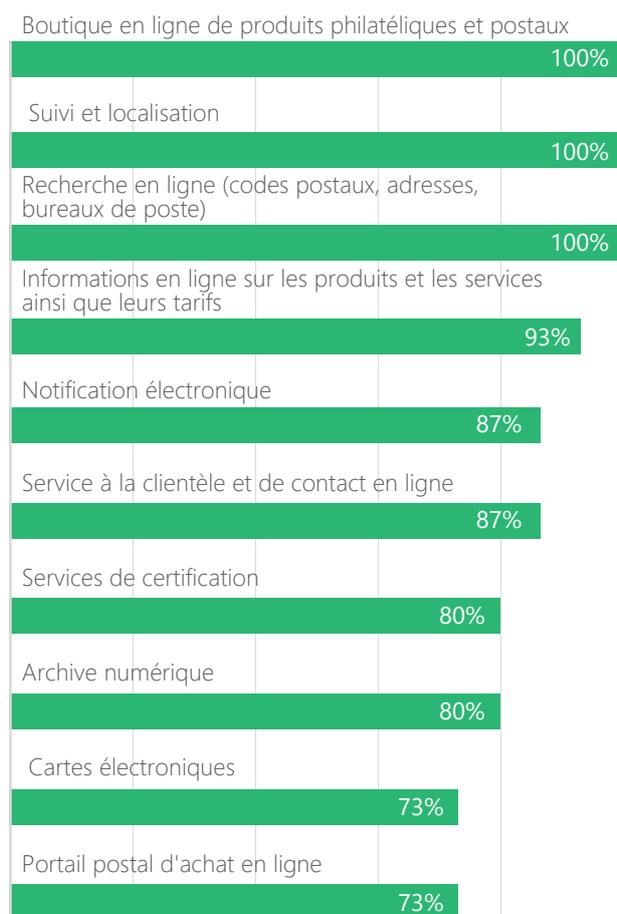
Le tableau 3.4 présente une perspective nationale des quatre ensembles (poste électronique et services administratifs en ligne, commerce électronique, services financiers et de paiement numériques et services d'appui) qui sous-tendent le développement des services électroniques postaux des opérateurs désignés dans la région Europe et CEI. (Dans les tableaux ci-dessous, la lettre «O» désigne un service électronique proposé par les opérateurs désignés, alors que la lettre «D» représente un service électronique qui n'est pas encore proposé, mais qui est en cours de mise au point par les opérateurs désignés.)

Tableau 3.4 - Développement des services électroniques postaux dans les pays européens et de la CEI

		Pays européens et de la CEI																
		Albanie	Azerbaïdjan	Bélarus	Bosnie et Herzégovine	Bulgarie (Rép.)	Tchèque (Rép.)	Hongrie	Kazakhstan	Kirghizistan	Macédoine du Nord	Moldova	Roumanie	Russie (Fédération de)	Slovaquie	Tadjikistan	Turquie	Ukraine
Poste électronique et services administratifs en ligne	Boîte aux lettres électronique postale			O	D			D	O									
	Publipostage en ligne			O	O			O	O				D					
	Courrier électronique postal recommandé			D			O	D	O				O				O	
	Cartes électroniques			O	D		O	O	O			O						
	Service bureaufax en ligne			O														
	Facturation électronique			O				O	O					O				D
	Courrier hybride			O	O	O	O	O	O		O			O	O		O	
	Courrier hybride inversé							O	D						O			
	Facilitation en ligne du courrier hybride				O			O	O					O				
	Cachet postal de certification électronique						O	D										
	Signature numérique		O				O	O						O				
	Services d'identité numérique						O	D	O									
	Services de certification								O									
	Archive numérique						O		O						O			
	Services de télésanté													O				
Administration en ligne								O					O	O				
Commerce électronique	Boutique en ligne de produits philatéliques et postaux			O	D		O	O	O		D			O	O			O
	Portail postal d'achat en ligne			O	D		O		O					O	O		D	
	Déclarations douanières en ligne			O				D	O					O	O			O
	Intégration des services postaux Web aux sites des boutiques en ligne		O		D		O	O	O					D	O		D	O
	Rapports et analyses des performances				D			O						O	O			
	Service d'adressage international virtuel								O									
	Calcul du coût au débarquement total estimé			O				O	O			O		O	O			O
	Gestion en ligne – Distribution de documents/marchandises			O				O	O						D		O	
Services financiers et de paiement numériques	Gestion de compte en ligne								O					O				
	Transferts de fonds en ligne	O	O	O	D	O			O	O	O		O					O
	Solutions de paiement			O					O				D	O				
	Règlement de factures en ligne			O	D				O				O	O	O			
	Services de dépôt de garantie pour le commerce électronique								O									
Services d'appui	Point d'accès public à Internet dans les bureaux de poste		D	O			D	O	O			O		O	O			
	Informations en ligne sur les produits et les services ainsi que leurs tarifs	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O			O
	Recherche en ligne (codes postaux, adresses, bureaux de poste)	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O		O
	Services à la clientèle et de contact en ligne	O		O	O	O	O	O	O		O	O	O	O	O	O		O
	Suivi et localisation	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O			O
	Notification électronique	O	O	O	D	O	O	O	O		O		O	O			O	O
	Changement d'adresse en ligne			O		D	O	O	O						D			
	Service de retenue du courrier en ligne	O					D	O							D			
	Services en ligne d'actualisation des bases de données d'adresses							O							D			
	Facturation postale électronique			O				O							O			
	Affranchissement numérique			O														
	Affranchissement personnalisé numérique	O													O			
	Service de ramassage			O			O	O	O						O			O

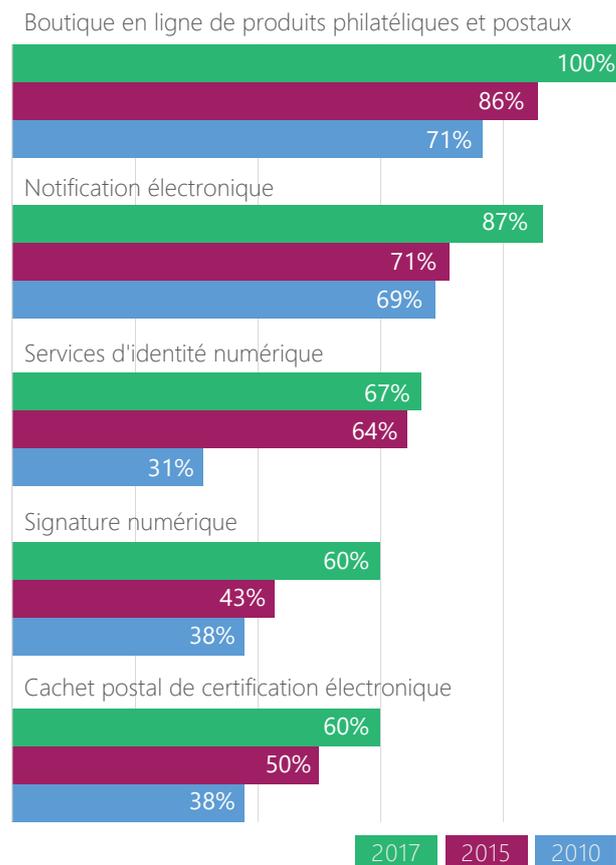
**Pays industrialisés:** la figure 3.11 laisse entrevoir que trois des 10 principaux services (suivi et localisation, recherche en ligne et boutique en ligne de produits philatéliques et postaux) ont été mis en place par la totalité des pays. Contrairement à ce qui se passe dans d'autres régions, les pays industrialisés ont largement mis en place des services de certification et l'archivage numérique (80% des postes pour ces deux services) ainsi que les cartes électroniques (73% des postes). La figure 3.12 illustre l'évolution radicale des taux de pénétration dans la région entre 2012 et 2017.

Figure 3.11 - **Taux de pénétration des services électroniques postaux dans les pays industrialisés**



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

Figure 3.12 - **Évolution des taux de pénétration des services dans les pays industrialisés**



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

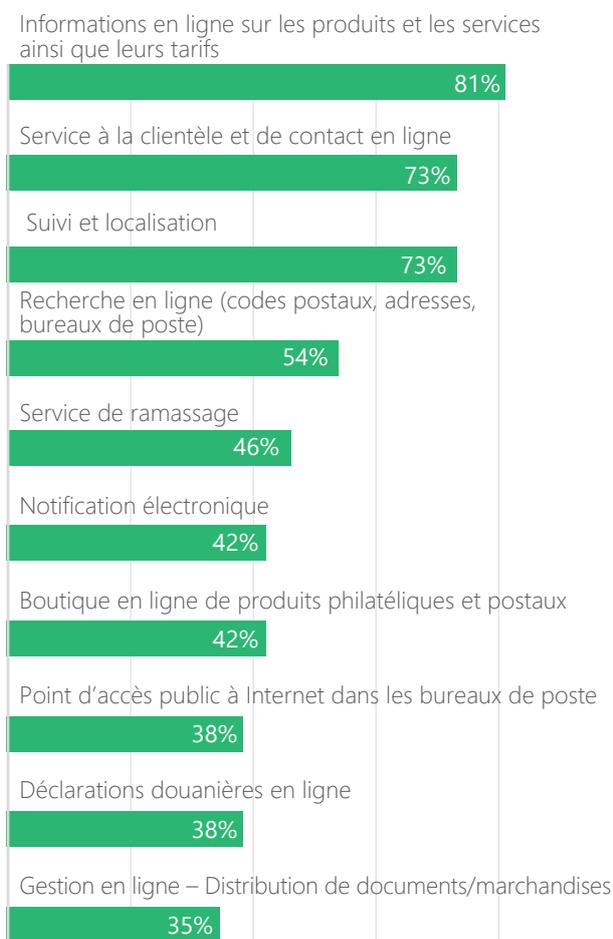
Le tableau 3.5 présente une perspective nationale des quatre ensembles (poste électronique et services administratifs en ligne, commerce électronique, services financiers et de paiement numériques et services d'appui) qui sous-tendent le développement des services électroniques postaux des opérateurs désignés dans les pays industrialisés. (Dans les tableaux ci-dessous, la lettre «O» désigne un service électronique proposé par les opérateurs désignés, alors que la lettre «D» représente un service électronique qui n'est pas encore proposé, mais qui est en cours de mise au point par les opérateurs désignés.)

Tableau 3.5 - Développement des services électroniques postaux dans les pays industrialisés

		Pays industrialisés														
		Australie	Autriche	Canada	Croatie	France	Allemagne	Grèce	Italie	Luxembourg	Pays-Bas	Nouvelle-Zélande	Portugal	Espagne	Suisse	Amérique (États-Unis)
Poste électronique et services administratifs en ligne	Boîte aux lettres électronique postale	D	O	O	O	O	O			O		O	O	O	O	
	Publipostage en ligne	O	O	O	O	O				O	O	O	O		O	
	Courrier électronique postal recommandé		O		O	O	O		O				O	O	O	
	Cartes électroniques	O	O	O	O		O			O	O	O	O	O	O	
	Service bureaufax en ligne		O				O							O		
	Facturation électronique		O		O	O			O		O		O	O	O	
	Courrier hybride	O	O		O	O	O		O	O			O	O	O	
	Courrier hybride inversé	O	O				O							O		O
	Facilitation en ligne du courrier hybride	O	O		O	O					O		O	O	O	O
	Cachet postal de certification électronique		O	O		O	O		O	D			O		O	O
	Signature numérique	O	O			O	O		O	D				O	O	D
	Services d'identité numérique	O		O		O	O		O	D		O		O	O	D
	Services de certification		O	O	O	O	O		O	D		O	O	O	O	D
	Archive numérique	O	O	O		O	O		O	D		O	D	O	O	D
	Services de télésanté														O	O
Administration en ligne	O				O		O	O	O			O		O	O	
Commerce électronique	Boutique en ligne de produits philatéliques et postaux	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	D	O	O	O	
	Portail postal d'achat en ligne	O	O		O	O	O			O	O		D	O	O	O
	Déclarations douanières en ligne		O	O		O					O	O	D			O
	Intégration des services postaux Web aux sites des boutiques en ligne	O	O	O	D		O				O	O	O		O	O
	Rapports et analyses des performances					O	O		O				D		O	O
	Service d'adressage international virtuel					O		O			O	O	O			
	Calcul du coût au débarquement total estimé	D		O	O		D			D		D	D			
	Gestion en ligne – Distribution de documents/marchandises						O				O		D		O	O
Services financiers et de paiement numériques	Gestion de compte en ligne					O		O	O	O			O		O	
	Transferts de fonds en ligne	O				O		O	O	O			O		O	
	Solutions de paiement	O	O			O	O	O	O				D	O	O	
	Règlement de factures en ligne	O		O	O	O	O		O	O			O		O	
	Services de dépôt de garantie pour le commerce électronique		O	O	O	O	O	O	O				O		O	
Services d'appui	Point d'accès public à Internet dans les bureaux de poste	O	O			O			O	O			O			
	Informations en ligne sur les produits et les services ainsi que leurs tarifs		O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
	Recherche en ligne (codes postaux, adresses, bureaux de poste)	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
	Services à la clientèle et de contact en ligne	O	O	O		O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
	Suivi et localisation	O	O	O	D	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
	Notification électronique	O	O	O		O	O		O	O	O	O	O	O	O	O
	Changement d'adresse en ligne	O	O	O		O	O		O	O	O	O			O	O
	Service de retenue du courrier en ligne	O		O			O		O	O	O	O			O	O
	Services en ligne d'actualisation des bases de données d'adresses	O		O		O	O		O		O				O	O
	Facturation postale électronique		O			O	O		O		O		D	D	O	O
	Affranchissement numérique		O				O		O	O	O	O		O	O	O
	Affranchissement personnalisé numérique		O				O			O	O			O	O	O
	Service de ramassage	O		O	O		O		O		O		O	O	O	O

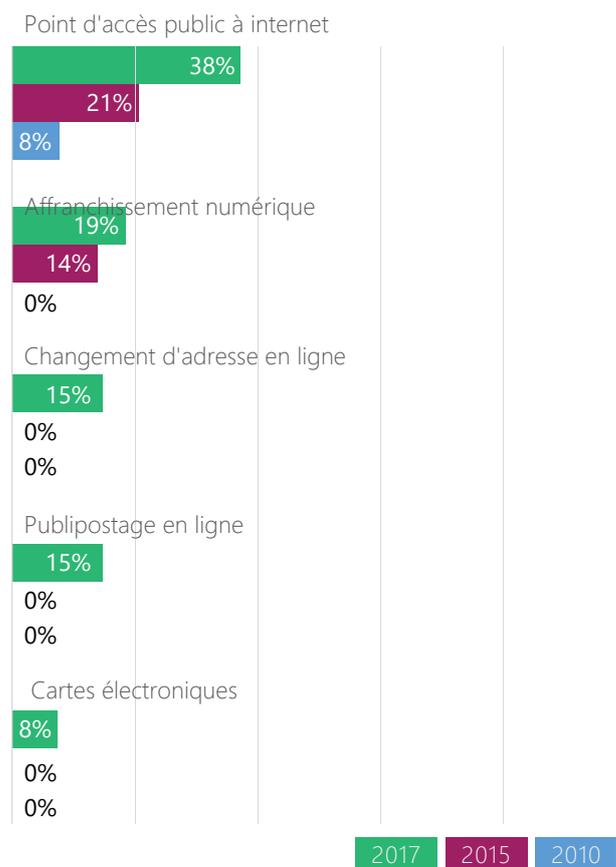
**Amérique latine et Caraïbes:** pour ce qui est de la mise en place des services électroniques postaux (taux de pénétration), cette région semble en retard par rapport aux autres. Ainsi, d'après la figure 3.13, seuls quatre services sur 10 ont été mis en place par plus de la moitié des pays. L'utilisation des services de commerce électronique, des déclarations douanières en ligne (38%) et de la gestion en ligne de la distribution de documents/marchandises (35%) est limitée dans la région. La figure 3.14 montre l'évolution radicale des taux de pénétration des services électroniques postaux au cours des cinq dernières années.

Figure 3.13 - **Taux de pénétration des services électroniques postaux en Amérique latine et dans les Caraïbes**



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

Figure 3.14 - **Évolution des taux de pénétration des services en Amérique latine et dans les Caraïbes**



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

Le tableau 3.6 présente une perspective nationale des quatre ensembles (poste électronique et services administratifs en ligne, commerce électronique, services financiers et de paiement numériques et services d'appui) qui sous-tendent le développement des services électroniques postaux des opérateurs désignés dans la région Amérique latine et Caraïbes. (Dans les tableaux ci-dessous, la lettre «O» désigne un service électronique proposé par les opérateurs désignés, alors que la lettre «D» représente un service électronique qui n'est pas encore proposé, mais qui est en cours de mise au point par les opérateurs désignés.)

Tableau 3.6 - Développement des services électroniques postaux en Amérique latine et dans les Caraïbes

		Amérique latine et Caraïbes																													
		Anguilla	Antigua	Aruba	Bahamas	Belize	Bermudes	Bonaire	Cayman	Chili	Colombie	Dominique	Costa-Rica	Curaçao	Équateur	El Salvador	Grenade	Guyane	Jamaïque	Mexique	Montserrat	Nicaragua	Paraguay	Pérou	Sainte-Lucie	Saint-Kitts	Saint-Vincent-et-Grenadines	Suriname	Trinité-et-Tobago	Venezuela (Rép. bolivarienne)	Verges britanniques (Iles)
Poste électronique et services administratifs en ligne	Boîte aux lettres électronique postale	O																		D											
	Publipostage en ligne	O										O		O						D											
	Courrier électronique postal recommandé	O				O				O							O														
	Cartes électroniques	O																		D											
	Service bureaufax en ligne																			D											
	Facturation électronique	O								O				O						D											
	Courrier hybride												O							D											
	Courrier hybride inversé												O							D											
	Facilitation en ligne du courrier hybride																			D											
	Cachet postal de certification électronique																			D											
	Signature numérique												O		O					D											
	Services d'identité numérique											O								D											
	Services de certification																			D											
	Archive numérique	O				O					O				D					D											
	Services de télésanté																														
Administration en ligne	O									O	O	O	O						D		D									D	
Commerce électronique	Boutique en ligne de produits philatéliques et postaux	O	D		D	O		O	O	O	O	O							D	O								D	D		
	Portail postal d'achat en ligne	O	D									D								D							O	D	D	D	
	Déclarations douanières en ligne		D		D	O				O	O	O	O							D			O			O		D			
	Intégration des services postaux Web aux sites des boutiques en ligne	O								O	O	O	O							D							O	D	D		
	Rapports et analyses des performances	O									O	O	O							D											
	Service d'adressage international virtuel	O	O			O						O	O	O						D											
	Calcul du coût au débarquement total estimé											O	O	O						O									D		
	Gestion en ligne – Distribution de documents/marchandises	O				D				O	O	O	O	O						D								D			
Services financiers et de paiement numériques	Gestion de compte en ligne					D						O								D											
	Transferts de fonds en ligne		D			D																									
	Solutions de paiement			O									O	O						O									D		
	Règlement de factures en ligne	O				D	D						D										O				O	O			
	Services de dépôt de garantie pour le commerce électronique													O																	
Services d'appui	Point d'accès public à Internet dans les bureaux de poste	O				O	O					O	O			O				D	O						D		O		
	Informations en ligne sur les produits et les services ainsi que leurs tarifs	O	O	O		D	O	O	O	O	O	O	O	O					O	O	O	O	O				O	O	O	O	
	Recherche en ligne (codes postaux, adresses, bureaux de poste)	O				O	O	O	O	O	O	O	O	O						O	O	O	O				O	D	O		
	Services à la clientèle et de contact en ligne	O	O	O		D	O	O	O	O	O	O	O	O						O	O	O	O	O				D	O	O	
	Suivi et localisation	O	O			O	O	O	O	O	O	O	O	O						O	O	O		O			O	O	O	O	
	Notification électronique	O	O			D	D						O	O						O			O				O	D	O		
	Changement d'adresse en ligne					D														D			O						D		
	Service de retenue du courrier en ligne	O					D													D											
	Services en ligne d'actualisation des bases de données d'adresses												O							D											
	Facturation postale électronique						D						O							D										D	
	Affranchissement numérique						D	O												D									D	D	
	Affranchissement personnalisé numérique																			D											
	Service de ramassage	O				D	O	O	O	O	O			O	O					O				O				O	O		

## Développement d'applications mobiles

La figure 3.15 montre les cinq pays dont les opérateurs désignés fournissent le plus grand nombre de services numériques au moyen d'applications mobiles. La Suisse prend la première place, avec 29 services proposés au moyen d'une application mobile, suivie de la Malaisie, du Costa-Rica, du Kazakhstan et des États-Unis d'Amérique.

Figure 3.15 - Opérateurs désignés proposant une application mobile

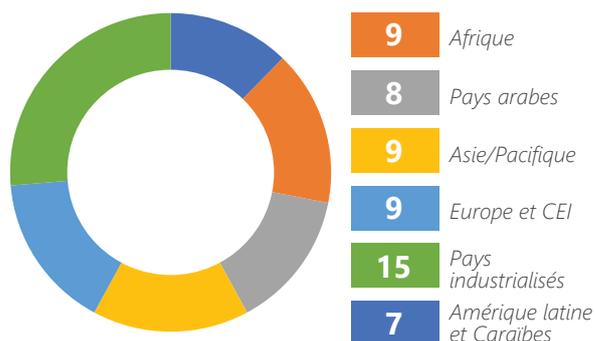
Pays	Nombre de services fournis par l'intermédiaire d'une application mobile
Suisse	29
Malaisie	23
Costa-Rica	19
Kazakhstan	19
États-Unis d'Amérique	18

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

Au cours des cinq dernières années, l'utilisation des applications mobiles a pris de l'ampleur en ce qui a trait aux services électroniques postaux. En 2012, seuls 16 opérateurs désignés déclaraient avoir adopté des applications pour téléphone mobile, contre 57 en 2017 (et 51 en 2015). L'augmentation de l'utilisation des services électroniques sur application mobile varie d'un pays à l'autre, mais la tendance est à la hausse dans toutes les régions de l'UPU. Quinze opérateurs désignés dans les pays industrialisés, neuf dans la région Asie/Pacifique, neuf en Afrique, sept dans la région Europe et CEI, sept en Amérique latine et Caraïbes et huit dans les pays arabes ont déclaré qu'ils utilisaient des applications sur smartphone pour proposer leurs services électroniques postaux.

La figure 3.16 présente, par région, les opérateurs désignés ayant indiqué lors de l'enquête de 2017 qu'ils proposaient des services électroniques au moyen d'une application sur smartphone. Les pays industrialisés sont pionniers dans l'utilisation des applications mobiles pour les services électroniques postaux; ils représentent plus du quart des pays concernés dans le monde, suivis des pays des régions Europe et CEI, région Asie/Pacifique et Afrique. Pour ce qui est de la distribution régionale de l'adoption des technologies de téléphonie mobile, aucune région ne semble très en retard. Les opérateurs désignés des pays arabes et des pays d'Amérique latine et des Caraïbes sont également de plus en plus nombreux à adopter les applications mobiles pour proposer leurs services électroniques. Certes, les smartphones restent relativement chers, et le taux de pénétration de l'Internet mobile est faible en Afrique, ce qui est un obstacle à l'adoption des applications mobiles. Il est néanmoins intéressant de constater que les postes africaines sont de plus en plus nombreuses à adopter les applications mobiles pour proposer leurs services électroniques postaux.

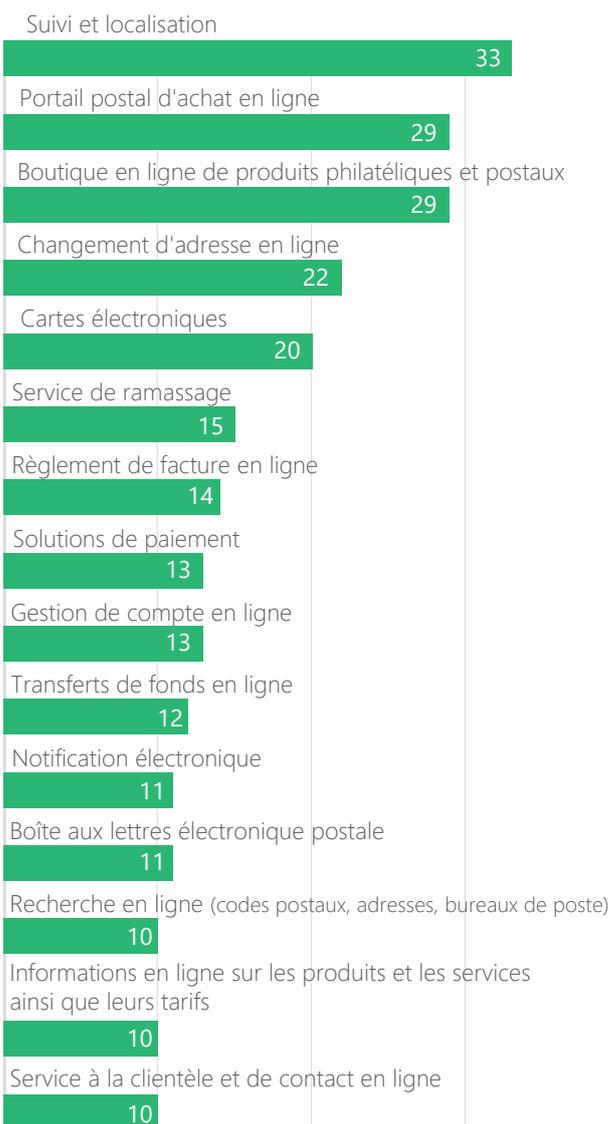
Figure 3.16 - Nombre d'opérateurs désignés proposant une application mobile



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

La figure 3.17 montre les 10 principaux services électroniques postaux utilisés au moyen d'un téléphone mobile. Le service de suivi et de localisation est le plus proposé, suivi des portails postaux d'achat en ligne et des boutiques en ligne de produits philatéliques et postaux. Les cartes électroniques et le changement d'adresse en ligne sont également des services électroniques postaux qui prennent de l'ampleur.

Figure 3.17 - Dix principaux services postaux électroniques utilisés au moyen d'un téléphone mobile



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

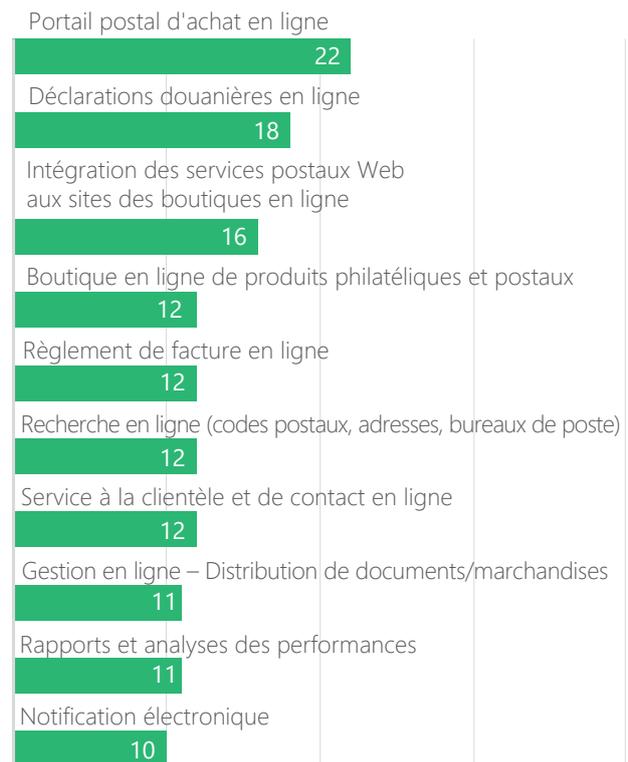
## Services électroniques postaux en cours de mise au point

Cette partie se penche sur les services que les opérateurs désignés ne proposent pas encore, mais qui sont en cours de mise au point. La figure 3.18 présente les 10 principaux services «en cours de mise au point», qui seront utilisés en tant qu'indicateur de substitution pour estimer/mesurer les priorités des opérateurs désignés en matière de développement de produits ou la gamme de produits visée. Par exemple, les portails postaux d'achat en ligne et les déclarations en douane en ligne sont en cours de mise au point par respectivement 22 et 18 opérateurs désignés dans le monde.

Le résultat montre clairement une tendance à la hausse des services numériques à l'appui du commerce électronique, qui est en pleine expansion.

- Les cinq principaux domaines prioritaires à développer sont des nouveaux services à l'appui de l'expansion du commerce électronique: portail postal d'achat en ligne, déclarations douanières en ligne, intégration des services postaux Web aux sites des boutiques en ligne, boutique en ligne de produits philatéliques et postaux et gestion en ligne (distribution de documents/marchandises). Les services financiers électroniques (règlement de factures en ligne) suivent de près, sans oublier les services d'appui: recherche en ligne (codes postaux, adresses, bureaux de poste), services à la clientèle et de contact en ligne, facturation postale électronique et notification électronique.
- Il subsiste néanmoins un écart à combler en ce qui a trait aux capacités technologiques. Le lancement d'un grand nombre de services électroniques postaux modernes est envisagé par les pays. Si, dans de nombreux pays, les cinq principaux services numériques «en cours de mise au point» commencent en fait à être adoptés, d'autres sont confrontés à un fossé technologique plus profond.
- Seuls quelques-uns des 10 principaux services numériques sont largement répandus; par conséquent, ils sont encore en cours de mise au point par certains opérateurs désignés. Ces services dont les taux de pénétration sont les plus élevés sont les suivants: services à la clientèle et de contact en ligne (77%), recherche en ligne (74%), notification électronique (59%) et boutique en ligne de produits philatéliques et postaux (56%).
- Pour ce qui est des services numériques en cours de mise au point dont les taux de pénétration sont faibles, soit ils commencent à peine à pénétrer le marché, soit il s'agit de produits de niche très attractifs pour un segment particulier du marché, mais qui n'ont un intérêt que dans le contexte de quelques pays.

Figure 3.18 - **Dix principaux services en cours de mise au point**



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

## Diffusion des services électroniques postaux

Il est important de souligner que l'ensemble des tableaux illustrant la diffusion des services électroniques postaux (poste électronique et services administratifs en ligne, commerce électronique, services financiers et de paiement numériques et services d'appui) figurant ci-dessous présentent les moyennes des opérateurs désignés de la région proposant les services électroniques. Les couleurs montrent la place relative qu'occupent les postes de chaque région par rapport à la moyenne mondiale, calculée à partir des données transmises par les 125 opérateurs désignés ayant pris part à l'enquête. Le code couleur est le suivant: le rouge illustre un résultat inférieur à la moyenne mondiale, le jaune illustre un résultat égal à la moyenne mondiale et le vert illustre un résultat supérieur à la moyenne mondiale.



### Poste électronique et services administratifs en ligne

Les résultats présentés dans le tableau 3.7 montrent d'importantes disparités régionales en ce qui a trait à la mise en place de la poste électronique et à la prestation des services administratifs en ligne. Dans les pays industrialisés, ainsi que dans la région Europe et CEI, les services ont pris une large ampleur, supérieure à la moyenne mondiale. En revanche, la plupart des services électroniques ne sont pas

encore prêts à être largement utilisés en Afrique ainsi qu'en Amérique latine et dans les Caraïbes, de même que, dans une moindre mesure, dans les pays arabes et dans la région Asie/Pacifique. En Amérique latine et dans les Caraïbes, la diffusion de tous les services électroniques est inférieure à la moyenne mondiale. En Afrique, seuls deux services électroniques (courrier hybride et courrier hybride inversé) atteignent la moyenne mondiale. Les services électroniques postaux dans les pays arabes ont une forte projection pour ce qui est de la boîte aux lettres électronique postale (38%) et de l'administration en ligne (43%). Dans Asie/Pacifique et Europe et CEI, des services électroniques postaux comme les cartes électroniques, la facturation électronique et le courrier hybride ont pris une ampleur supérieure à la moyenne mondiale.

Table 3.7 - Pourcentage d'opérateurs désignés de la région proposant des services de poste électronique et des services administratifs en ligne

Poste électronique et services administratifs en ligne	Région					
	Afrique	Pays arabes	Asie/Pacifique	Europe et CEI	Pays industrialisés	Amérique latine et Caraïbes
Boîte aux lettres électronique postale	13%	38%	25%	24%	73%	8%
Publipostage en ligne	0%	7%	15%	31%	67%	15%
Courrier électronique postal recommandé	17%	21%	25%	38%	53%	15%
Cartes électroniques	4%	7%	25%	38%	73%	8%
Service bureaufax en ligne	4%	0%	5%	6%	20%	4%
Facturation électronique	17%	21%	25%	31%	53%	12%
Courrier hybride	38%	29%	40%	63%	67%	8%
Courrier hybride inversé	13%	0%	10%	19%	33%	8%
Facilitation en ligne du courrier hybride	13%	0%	10%	25%	60%	4%
Cachet postal de certification électronique	8%	0%	20%	13%	60%	4%
Signature numérique	13%	7%	25%	25%	60%	12%
Services d'identité numérique	8%	14%	15%	19%	67%	8%
Services de certification	8%	14%	10%	6%	80%	4%
Archive numérique	0%	21%	15%	19%	80%	19%
Services de télésanté	0%	7%	10%	6%	13%	0%
Administration en ligne	13%	43%	20%	19%	53%	27%

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

## Commerce électronique

La diffusion des services relatifs au commerce électronique est plus homogène entre les régions de l'UPU, sauf en Afrique, où la mise en place des services électroniques est en dessous de la moyenne mondiale. Les pays industrialisés présentent des taux supérieurs à la moyenne mondiale pour l'ensemble des services, de même que les régions Asie/Pacifique et Europe et CEI pour la moitié d'entre eux. En revanche, seuls deux services électroniques sont au-dessus de la moyenne dans les pays arabes et trois en Amérique latine et Caraïbes. L'Afrique est la seule région dans laquelle aucun des services électroniques ne dépasse la moyenne mondiale.

Les postes des pays industrialisés et de la région Europe et CEI ont une très forte projection en ce qui concerne les boutiques en ligne de produits philatéliques et postaux et les portails postaux d'achat en ligne. Dans les pays arabes, ce sont les rapports et analyses des performances et les services d'adressage virtuel international pour lesquels les taux sont très élevés, alors que, dans la région Asie/Pacifique, il s'agit de l'intégration des services postaux Web aux sites des boutiques en ligne et du calcul du coût au débarquement total estimé. La présence de services en lien avec la gestion en ligne de la distribution de documents/marchandises dans la région Europe et CEI, dans les pays industrialisés et en Amérique latine et dans les Caraïbes est supérieure à la moyenne mondiale.

Table 3.8 - Pourcentage d'opérateurs désignés de la région proposant chaque service – Commerce électronique

Commerce électronique	Région					
	Afrique	Pays arabes	Asie/Pacifique	Europe et CEI	Pays industrialisés	Amérique latine et Caraïbes
Boutique en ligne de produits philatéliques et postaux	30%	44%	80%	53%	100%	42%
Portail postal d'achat en ligne	35%	38%	55%	41%	73%	27%
Déclarations douanières en ligne	30%	25%	25%	35%	47%	38%
Intégration des services postaux Web aux sites des boutiques en ligne	22%	25%	45%	53%	67%	23%
Rapports et analyses des performances	17%	38%	20%	24%	47%	19%
Service d'adressage virtuel international	4%	19%	15%	6%	33%	23%
Calcul du coût au débarquement total estimé	4%	25%	35%	41%	47%	19%
Gestion en ligne – Distribution de documents/marchandises	22%	25%	20%	29%	33%	35%

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

## Services financiers et de paiement numériques

Dans toutes les régions sauf en Amérique latine et Caraïbes, où la diffusion des services financiers numériques n'est pas seulement très faible, mais également bien inférieure à la moyenne mondiale, les services financiers sont en expansion: c'est le cas dans les pays industrialisés, dans les pays arabes et dans la région Asie/Pacifique ainsi que, dans une certaine mesure, en Afrique et dans une moindre mesure dans la région Europe et CEI. Les services électroniques postaux en Afrique et dans les pays arabes ont une forte projection concernant les transferts de fonds en ligne, les solutions de paiement et le paiement de factures en ligne. Les transferts de fonds en ligne sont fortement représentés dans les régions Asie/Pacifique et Europe et CEI (50 et 59%, respectivement). Les services électroniques postaux comme, les solutions de paiement, le paiement de factures en ligne et les services de dépôt de garantie pour le commerce électronique, sont proposés par 60% des postes des pays industrialisés.

Table 3.9 - Pourcentage d'opérateurs désignés de la région proposant chaque service – Services financiers et de paiement électroniques

Services financiers et de paiement numériques	Région					
	Afrique	Pays arabes	Asie/ Pacifique	Europe et CEI	Pays industrialisés	Amérique latine et Caraïbes
Gestion de compte en ligne	17%	25%	20%	12%	40%	12%
Transferts de fonds en ligne	57%	63%	50%	59%	47%	8%
Solutions de paiement	39%	44%	25%	24%	60%	19%
Règlement de factures en ligne	43%	50%	40%	35%	60%	27%
Services de dépôt de garantie pour le commerce électronique	4%	19%	15%	6%	60%	4%

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

## Services d'appui

Tout comme la poste électronique et les services administratifs en ligne, les taux de pénétration des services d'appui montrent un degré élevé de corrélation avec la situation économique. Les points d'accès publics à Internet dans les bureaux de poste, le suivi et la localisation ainsi que la facturation postale électronique, par exemple, sont largement disponibles dans toutes les régions. La recherche en ligne (codes postaux, adresses, bureaux de poste) et le suivi et la localisation concernent la totalité des pays dans la région Asie/Pacifique et dans les pays industrialisés. Les services à la clientèle et de contact en ligne et les

informations en ligne sur les produits et les services ainsi que leurs tarifs sont également très répandus dans les pays industrialisés, dans la région Asie/Pacifique, dans les pays arabes ainsi que dans la région Europe et CEI, alors que les services en ligne d'actualisation des bases de données d'adresses restent confidentiels en Afrique, dans les pays arabes ainsi qu'en Amérique latine et Caraïbes.

Table 3.10 - Pourcentage d'opérateurs désignés de la région proposant chaque service – Services d'appui

Services d'appui	Région					
	Afrique	Pays arabes	Asie/ Pacifique	Europe et CEI	Pays industrialisés	Amérique latine et Caraïbes
Point d'accès public à Internet dans les bureaux de poste	57%	31%	50%	47%	40%	38%
Informations en ligne sur les produits et les services ainsi que leurs tarifs	70%	88%	95%	88%	93%	81%
Recherche en ligne (codes postaux, adresses, bureaux de poste)	52%	63%	100%	94%	100%	54%
Services à la clientèle et de contact en ligne	65%	63%	95%	82%	87%	73%
Suivi et localisation	100%	88%	100%	88%	100%	73%
Notification électronique	70%	50%	40%	76%	87%	42%
Changement d'adresse en ligne	17%	19%	5%	35%	67%	15%
Service de retenue du courrier en ligne	13%	19%	15%	24%	60%	12%
Services en ligne d'actualisation des bases de données d'adresses	4%	0%	15%	12%	53%	8%
Facturation postale électronique	17%	25%	15%	18%	60%	15%
Affranchissement numérique	13%	25%	15%	6%	60%	19%
Affranchissement personnalisé numérique	17%	13%	10%	12%	47%	4%
Service de ramassage	35%	50%	75%	35%	67%	46%

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

## Tendances futures – Radar technologique de l'UPU

### Analyse mondiale

Le radar technologique de l'UPU évalue la perception qu'ont les opérateurs désignés des nouvelles tendances technologiques susceptibles d'avoir une incidence (positive ou négative) sur leur activité postale électronique à l'avenir. Ce radar peut être considéré comme un bon outil pour identifier de nouveaux projets stratégiques (p. ex. nouveaux projets pilotes, ou sujets devant faire l'objet de recherches ou de contrôles supplémentaires). Cette version de 2017 du radar est une version améliorée de celle qui a été publiée en 2014. Le Bureau international a recueilli les informations via l'enquête envoyée aux Pays-membres en 2017. Au total, 125 opérateurs désignés ont répondu à cette enquête.

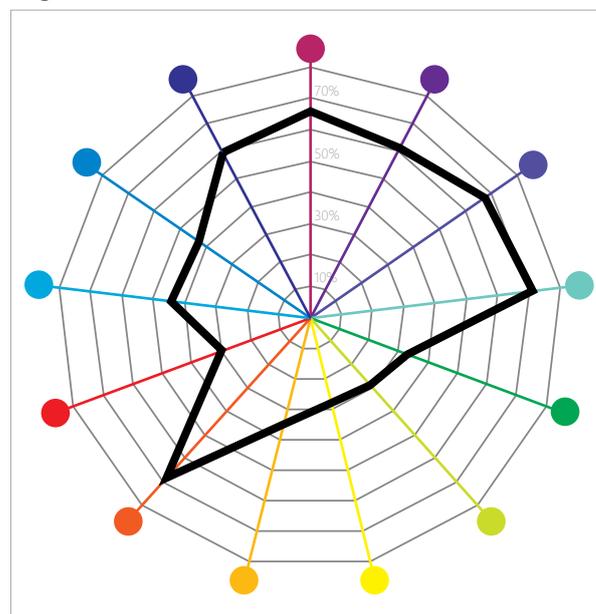
Les domaines perçus comme pouvant avoir la plus forte incidence sont les suivants:

- Données de masse, analyse de données et technologies de l'informatique en nuage.
- Normes et technologies de sécurité en matière de cyberattaques et de cybersécurité.
- Nouvelles technologies de paiement, telles que les portefeuilles mobiles.
- Internet des objets (installation de capteurs sur les équipements postaux, tels que les véhicules et les boîtes aux lettres).
- Adoption de la plate-forme interconnectée sécurisée et de confiance .POST.

Les derniers points comprennent des domaines ayant une importance notable, mais légèrement inférieure, dans la mesure où 28 à 42% des répondants les citent comme importants. Il s'agit notamment de technologies émergentes comme les nouvelles technologies de distribution, telles que les drones, les véhicules sans conducteur ou les robots autonomes de livraison, les technologies d'impression en 3D, les dernières avancées en matière de télé santé et de services aux personnes âgées, les technologies de réalité augmentée ou de réalité virtuelle (p. ex. dans les centres de tri ou les bureaux de poste) et les technologies de chaînes de blocs (identité, logistique, monnaies virtuelles), dont les répercussions positives sur les prestataires de services électroniques postaux restent floues ou limitées à quelques postes.

Figure 3.19 – Nouvelles tendances technologiques qui devraient avoir des répercussions sur les services électroniques postaux – Analyse mondiale

**Pensez-vous que les tendances technologiques ci-après auront un impact sur les services électroniques offerts par votre organisation dans les années à venir?**



- Données de masse, analyse de données et technologies de l'informatique en nuage
- Nouvelle génération de terminaux portatifs pour les facteurs
- Internet des objets (installation de capteurs sur les équipements postaux, tels que les véhicules et les boîtes aux lettres)
- Nouvelles technologies de paiement, telles que les portefeuilles mobiles
- Dernières avancées en matière de télé santé et de services aux personnes âgées
- Nouvelles technologies de distribution, telles que des drones
- Véhicules sans conducteur ou robots autonomes de livraison
- Livraison par des particuliers («crowdshipping»)
- Normes et technologies de sécurité en matière de cyberattaques et de cybersécurité
- Technologies d'impression en 3D
- Technologies de chaînes de blocs (identité, logistique, monnaies virtuelles)
- Technologies en réalité augmentée ou en réalité virtuelle, par exemple dans des centres de tri ou des bureaux de poste
- Adoption de la plate-forme interconnectée, sécurisée et de confiance .POST

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

## Analyse régionale

Les différentes régions de l'UPU continuent d'envisager les répercussions des nouvelles tendances technologiques de façon semblable. Les données montrent une convergence croissante dans la perception par les postes des différentes régions de l'impact positif d'une nouvelle technologie.

Les sujets abordés dans cette question ont été répartis en deux catégories:

- Convergence entre les régions de l'UPU: dans chaque région, la grande majorité des postes considèrent les nouvelles technologies de paiement, telles que les portefeuilles mobiles, les données de masse, l'analyse de données et les technologies de l'informatique en nuage (à l'exception des régions Afrique et Asie/Pacifique), de même que les capteurs installés sur les équipements postaux comme ayant des répercussions importantes. Les nouvelles technologies de distribution, telles que les drones, les véhicules sans conducteur ou les robots autonomes de livraison, ainsi que les technologies d'impression en 3D sont considérées comme des domaines ayant à l'heure actuelle peu d'influence pour les services électroniques postaux.
- Divergence entre les régions de l'UPU: l'adoption de la plate-forme interconnectée sécurisée et de confiance .POST en est un exemple. L'intérêt potentiel est relativement plus faible (entre 33 et 54%) dans les pays industrialisés et dans la région Europe et CEI, dans la région Asie/Pacifique ainsi qu'en Amérique latine et Caraïbes, mais beaucoup plus élevé en Afrique et dans les pays arabes (70 et 71%, respectivement). Des disparités ont également été observées dans l'adaptation des nouvelles technologies aux anciennes: par exemple, la nouvelle génération de terminaux portatifs pour les facteurs a été considérée comme très importante en Afrique (70%), alors que d'autres régions ont établi son importance entre 50 et 65%, et .POST a reçu une évaluation élevée en Afrique (70%) et dans les pays arabes (71%), mais une évaluation comprise entre 33 et 54% dans les autres régions. Les répercussions des analyses des données de masse ont été perçues comme très importantes dans la quasi-totalité des régions (entre 56 et 73%) à l'exception, c'est intéressant de le noter, de la région Asie/Pacifique, où l'impact perçu était beaucoup plus faible (45%), avec un niveau inférieur à celui de l'Afrique (61%). Les dernières avancées en matière de télésanté et de services aux personnes âgées ont été considérées comme ayant de faibles répercussions dans les différentes régions (entre 30 et 43%), le résultat étant divisé par deux dans la région Europe et CEI (19%).

Cela laisse entrevoir une tendance importante qui ne permet néanmoins pas de tirer des conclusions. Deux grands résultats se dégagent: en premier lieu, les différentes régions montrent dans la plupart des cas des signes de convergence, dans la mesure où elles considèrent les nouvelles technologies comme un domaine ayant des répercussions importantes pour les services électroniques postaux. Cette perception a gagné du terrain depuis la dernière enquête, menée en 2015. Dans l'ensemble, dans leurs réponses au questionnaire se rapportant au radar technologique de l'UPU, les postes convergent sur le fait

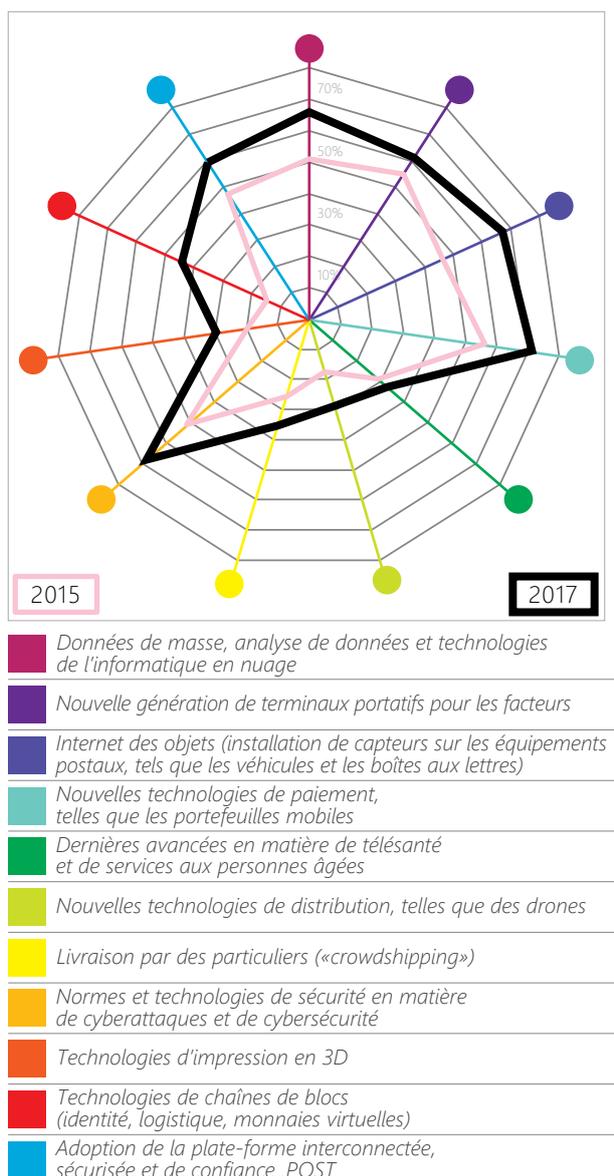
que la technologie a des répercussions importantes. En second lieu, à l'exception des pays industrialisés, les postes considèrent toujours les nouvelles technologies de distribution comme un domaine à faible incidence. Il est difficile de comprendre pourquoi. Il est possible que les postes n'aient pas entièrement conscience des avantages associés aux nouvelles technologies de distribution, ou que d'autres obstacles les empêchent de considérer les nouvelles technologies de distribution comme un domaine ayant des répercussions importantes.

## Tendances 2015–2017 dégagées par le radar technologique de l'UPU

### Tendances mondiales

Globalement, la perception par les postes des nouvelles technologies comme un domaine ayant des répercussions importantes se reflète dans la forte progression sur tous les fronts entre 2015 et 2017. En 2017, en moyenne, la perception par les opérateurs désignés du monde entier

Figure 3.20 - Nouvelles tendances technologiques qui devraient avoir des répercussions sur les services électroniques postaux – Tendances mondiales



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

des répercussions des nouvelles technologies était de 51%, soit 13 points de pourcentage de plus qu'en 2015. Les nouvelles technologies pour lesquelles la perception de leurs répercussions sur les services électroniques postaux a le plus augmenté sont les suivantes: technologies de chaînes de blocs (+30 points), Internet des objets (installation de capteurs sur les équipements postaux, tels que les véhicules et les boîtes aux lettres) (+21 points), normes et technologies de sécurité en matière de cyberattaques et de cybersécurité (+17 points), nouvelles technologies de paiement, telles que les portefeuilles mobiles (+15 points), données de masse, analyse de données et technologies de l'informatique en nuage (+15 points), adoption de la plate-forme interconnectée sécurisée et de confiance .POST (+12 points) et nouvelles technologies de distribution, telles que les drones (+12 points). La perception par les postes des technologies d'impression en 3D et de la livraison par des particuliers comme étant des domaines ayant des répercussions importantes a également connu une tendance à la hausse (+10 points). D'autres nouvelles technologies légèrement mieux perçues depuis 2015 sont la nouvelle génération de terminaux portatifs pour les facteurs et les dernières avancées en matière de télésanté et de services aux personnes âgées (augmentation de six et de trois points, respectivement).

### Région Afrique

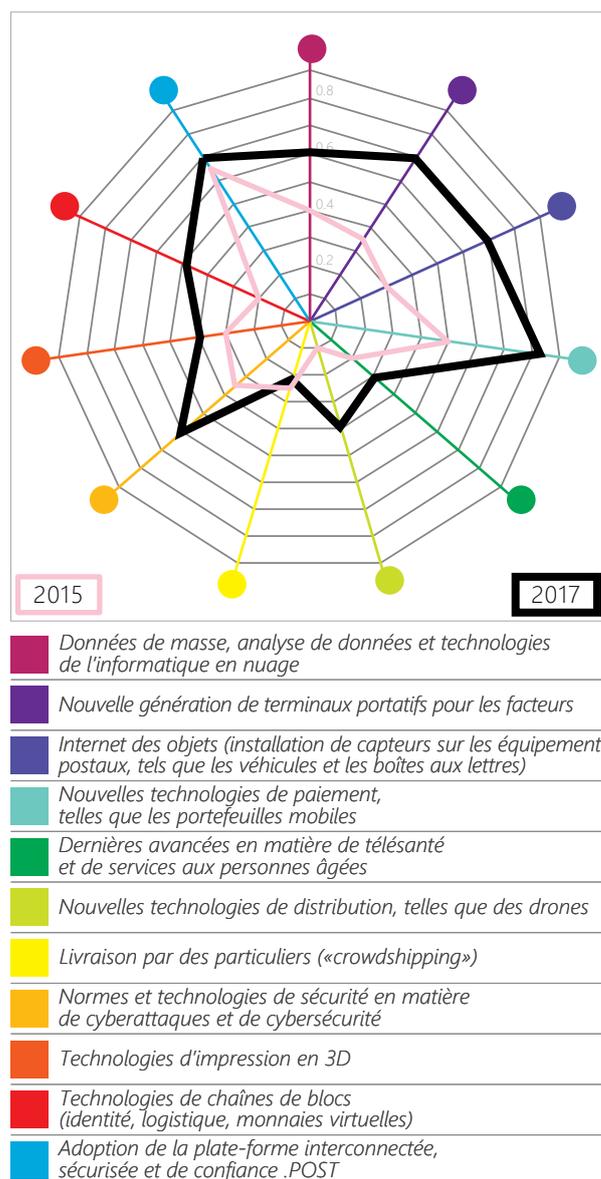
Entre 2015 et 2017, la perception selon laquelle les nouvelles technologies ont des répercussions positives sur les services électroniques postaux a connu une hausse importante dans la région. En 2017, en moyenne, 54% des postes africaines étaient de cet avis, contre 33% en 2015, soit une augmentation de 21 points.

Les nouvelles technologies dont l'importance perçue a connu une croissance notable sont les suivantes: l'Internet des objets (installation de capteurs sur les équipements postaux, tels que les véhicules et les boîtes aux lettres) (+40 points), la nouvelle génération de terminaux portatifs pour les facteurs (+35 points), les nouvelles technologies de paiement, telles que les portefeuilles mobiles (+33 points), les technologies de chaînes de blocs (+28 points) ainsi que les nouvelles technologies de distribution, telles que les drones (+29 points).

En outre, les questions essentielles relatives à la confidentialité et à la sécurité des données (normes et technologies de sécurité en matière de cyberattaques et de cybersécurité) ainsi qu'aux données de masse, à l'analyse de données et aux technologies de l'informatique en nuage ont également enregistré une hausse (26 et 21 points, respectivement).

La tendance indique que les postes de la région ont compris l'impact bénéfique des nouvelles technologies et qu'elles les adoptent pour améliorer l'exploitation de leurs services électroniques postaux.

Figure 3.21 - Nouvelles tendances technologiques qui devraient avoir des répercussions sur les services électroniques postaux – Afrique



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

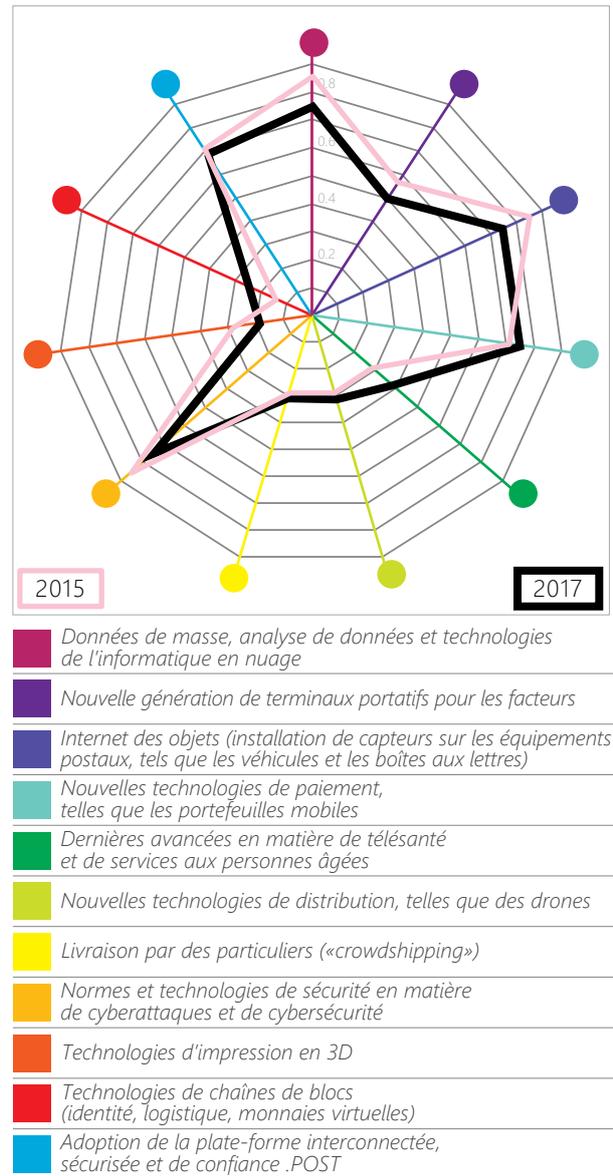
## Pays arabes

Dans l'ensemble, la perception selon laquelle les nouvelles technologies ont des répercussions importantes sur les postes a baissé dans la région, passant de 53% en 2015 à 51% en 2017. Les nouvelles technologies pour lesquelles cette perception était à la hausse (entre quatre et 11 points de pourcentage) étaient les suivantes: dernières avancées en matière de télésanté et de services aux personnes âgées, les nouvelles technologies de distribution, telles que les drones, technologies de chaînes de blocs ainsi que nouvelles technologies de paiement, telles que les portefeuilles mobiles.

À l'inverse, l'importance perçue des nouvelles technologies pour les services financiers électroniques et pour la confidentialité et la sécurité des données (p. ex. données de masse), l'analyse de données et les technologies de l'informatique en nuage ainsi que les normes et les technologies de sécurité en matière de cyberattaques et de cybersécurité a chuté de 10 points. Les technologies émergentes comme l'impression en 3D et l'adoption de la plate-forme interconnectée, sécurisée et de confiance .POST ont également enregistré une légère baisse (entre deux et cinq points).

Même si la perception varie d'un pays à l'autre, dans l'ensemble, les postes de la région considèrent que les nouvelles technologies sont de plus en plus importantes pour leurs opérations.

Figure 3.22 - **Nouvelles tendances technologiques qui devraient avoir des répercussions sur les services électroniques postaux – Pays arabes**



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

### Région Asie/Pacifique

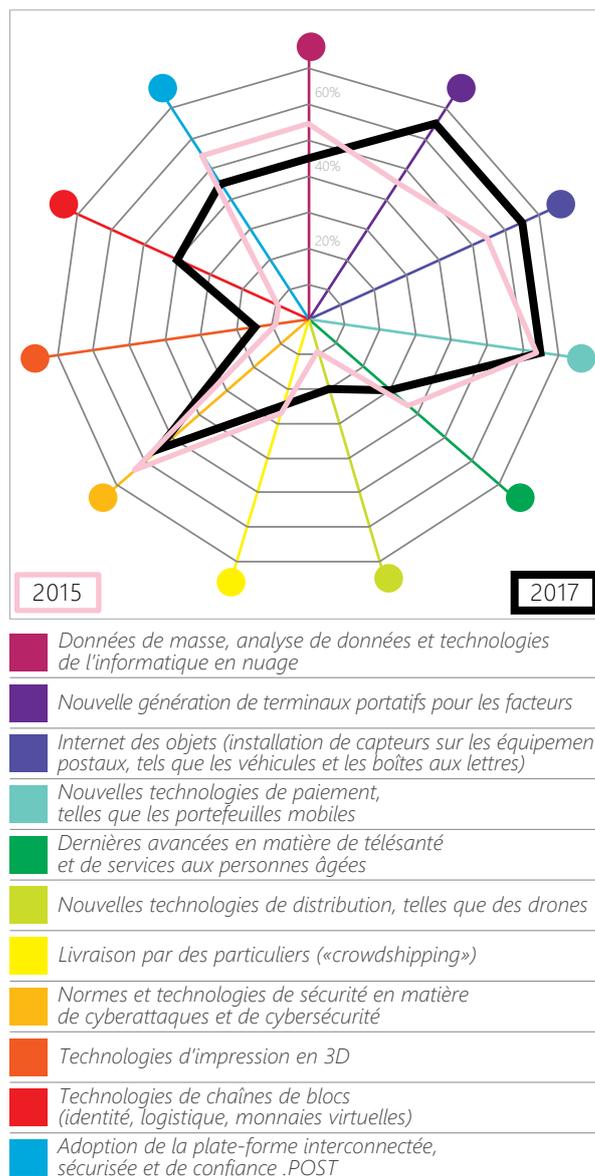
Dans l'ensemble, la perception selon laquelle les nouvelles technologies ont des répercussions positives sur les services électroniques postaux a légèrement augmenté, passant de 39% en 2015 à 43% en 2017. Il est intéressant de noter la très forte progression dans la perception des répercussions des technologies de chaînes de blocs (identité, logistique, monnaies virtuelles), qui est passée de 9% en 2015 à 40% en 2017.

Les autres domaines à la hausse étaient la nouvelle génération de terminaux portatifs pour les facteurs (+20 points), les nouvelles technologies de distribution, telles que les drones (+11 points), l'Internet des objets (installation de capteurs sur les équipements postaux, tels que les véhicules et les boîtes aux lettres) (+10 points), les technologies d'impression en 3D (six points) ainsi que les nouvelles technologies de paiement, telles que les portefeuilles mobiles (augmentation d'un seul point).

À l'inverse, les nouvelles technologies pour lesquelles l'impact perçu est nul ou négatif (-10 points chacune) sont les suivantes: les données de masse, l'analyse de données et les technologies de l'informatique en nuage, l'adoption de la plate-forme interconnectée, sécurisée et de confiance .POST ainsi que les normes et les technologies de sécurité en matière de cyberattaques et de cybersécurité. Les dernières avancées en matière de télésanté et de services aux personnes âgées ont enregistré une baisse de six points, et la livraison par des particuliers («crowdshipping») de deux points.

La perception selon laquelle les nouvelles technologies de paiement, telles que les portefeuilles mobiles, ont des répercussions importantes est montée d'un point seulement par rapport à 2015, et il est difficile d'expliquer pourquoi les postes ont considéré que les données de masse, l'analyse de données et les technologies de l'informatique en nuage avaient moins de répercussions, voire aucune, avec une chute de 10 points entre 2015 et 2017.

Figure 3.23 - Nouvelles tendances technologiques qui devraient avoir des répercussions sur les services électroniques postaux – Asie/Pacifique



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

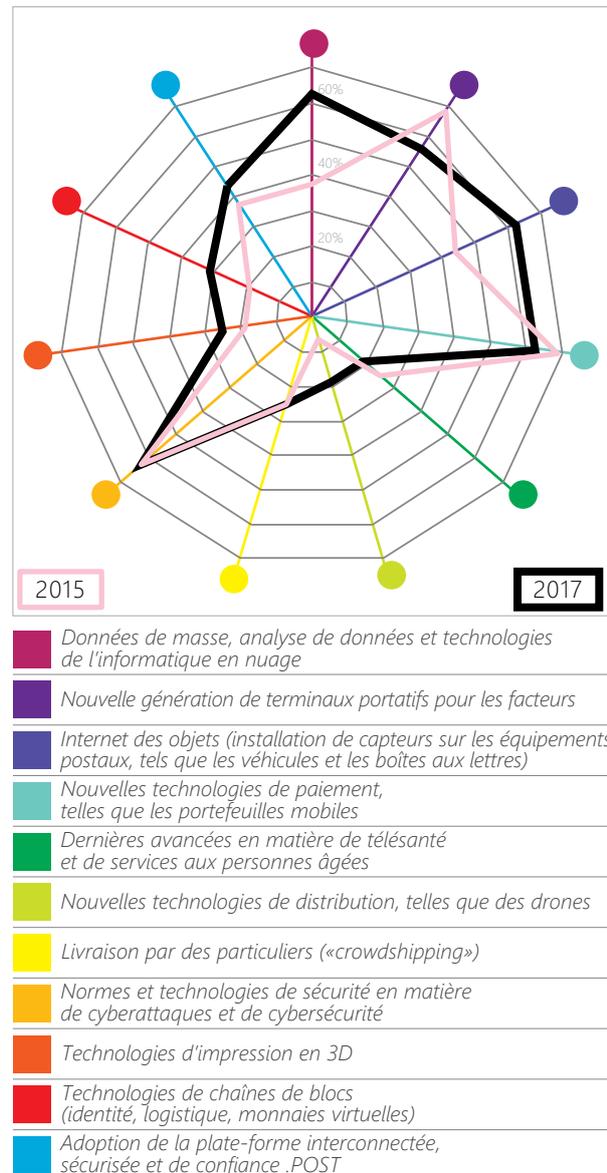
## Pays européens et de la Communauté des États indépendants

En général, les postes de cette région considèrent que les dernières technologies ont de fortes répercussions sur leur fonctionnement. En moyenne, la perception selon laquelle les nouvelles technologies ont des répercussions sur les services électroniques postaux a légèrement augmenté pour atteindre 43% en 2017, soit une hausse de cinq points par rapport à 2015. Quelques nouvelles technologies ont enregistré des résultats à la hausse, notamment les données de masse, l'analyse de données et les technologies de l'informatique en nuage (+25 points) ainsi que les technologies d'impression en 3D (augmentation de six points).

De même, l'Internet des objets (installation de capteurs sur les équipements postaux, tels que les véhicules et les boîtes aux lettres) ainsi que les technologies de chaînes de blocs et l'adoption de la plate-forme interconnectée, sécurisée et de confiance .POST ont connu une hausse de 19 et de six points de pourcentage, respectivement, alors que les nouveaux enjeux technologiques que sont les normes et les technologies de sécurité en matière de cyberattaques et de cybersécurité et la livraison par des particuliers («crowdshipping») sont restés à un niveau de 63% en 2017, comme en 2015.

À l'inverse, les nouvelles technologies pour lesquelles les répercussions perçues sur les services électroniques postaux ont perdu des points sont les suivantes: la nouvelle génération de terminaux portatifs pour les facteurs (-13 points) ainsi que les nouvelles technologies de paiement, telles que les portefeuilles mobiles, et les dernières avancées en matière de télésanté et de services aux personnes âgées (qui ont perdu chacune six points).

Figure 3.24 - Nouvelles tendances technologiques qui devraient avoir des répercussions sur les services électroniques postaux – Europe et CEI



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

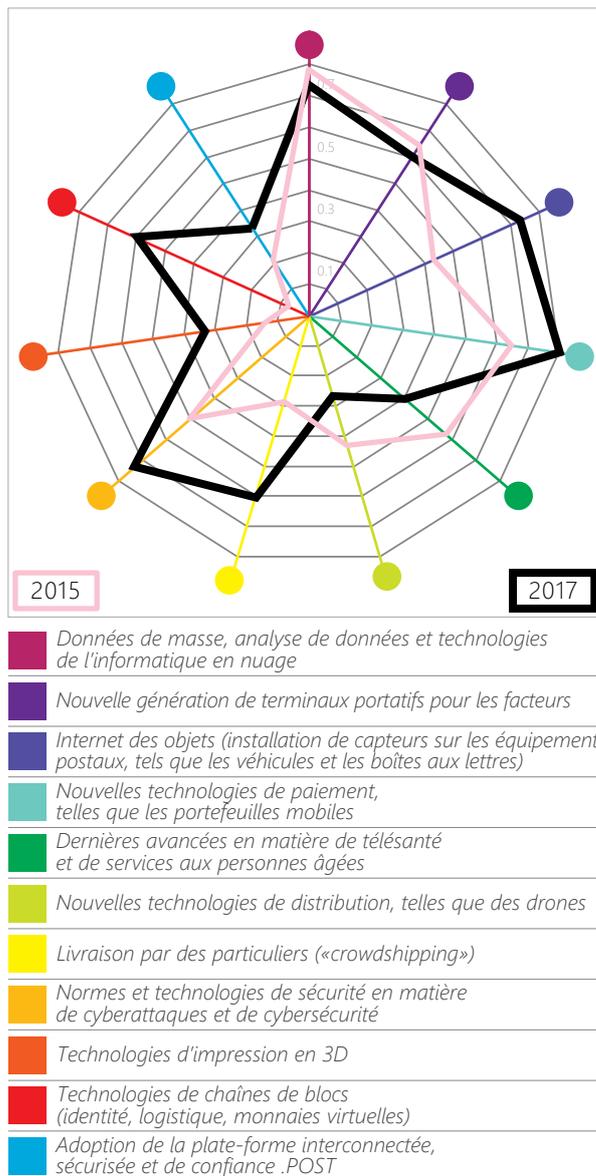
**Pays industrialisés**

Dans les pays industrialisés, la perception générale par les postes des répercussions de l'adoption des nouvelles technologies a bien progressé entre 2015 et 2017, passant de 43 à 56%.

Parmi les technologies nouvelles et émergentes dont l'importance perçue a connu une croissance significative, on peut citer les technologies de chaînes de blocs (+53 points), l'Internet des objets (installation de capteurs sur les équipements postaux, tels que les véhicules et les boîtes aux lettres) (+31 points), la livraison par des particuliers («crowdshipping») (+31 points), les normes et les technologies de sécurité en matière de cyberattaques et de cybersécurité (+23 points), les technologies d'impression en 3D (+19 points), les nouvelles technologies de paiement, telles que les portefeuilles mobiles (+16 points), et l'adoption de la plate-forme interconnectée sécurisée et de confiance .POST (+10 points).

Dans le même temps, des baisses ont été enregistrées en ce qui concerne la perception des répercussions des dernières avancées en matière de télésanté et de services aux personnes âgées (-17 points), des nouvelles technologies de distribution, telles que les drones (-16 points), des données de masse, de l'analyse de données et des technologies de l'informatique en nuage (baisse de cinq points) ainsi que de la nouvelle génération de terminaux portatifs pour les facteurs (baisse de quatre points).

Figure 3.25 - **Nouvelles tendances technologiques qui devraient avoir des répercussions sur les services électroniques postaux – Pays industrialisés**



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

## Amérique latine et Caraïbes

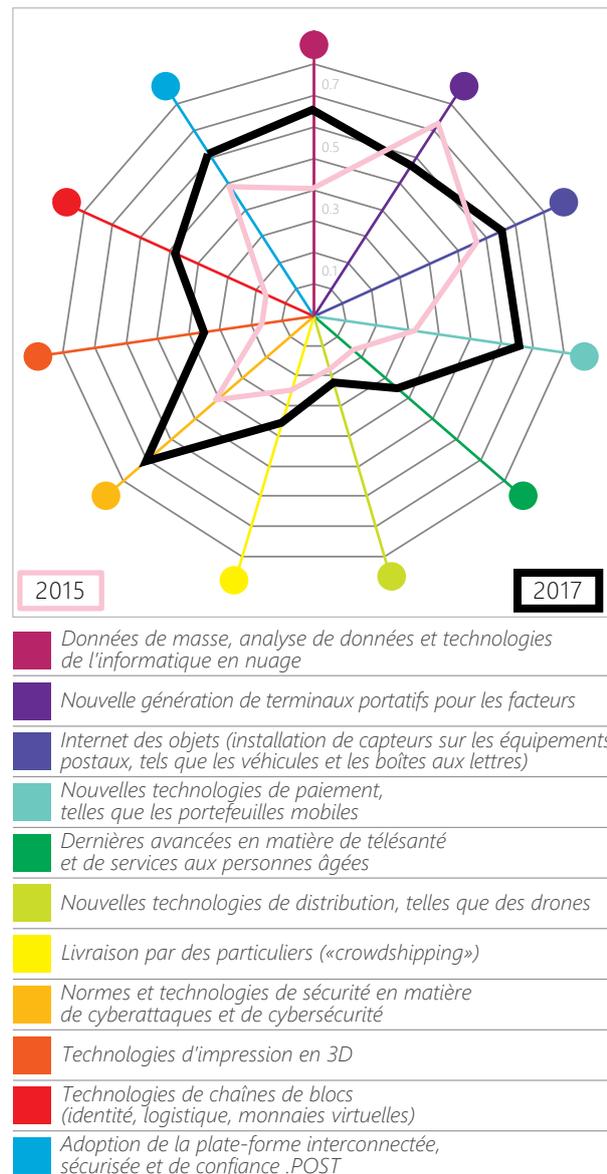
En règle générale, les postes de cette région considèrent que les nouvelles technologies ont des répercussions importantes sur leurs services électroniques postaux, avec une moyenne globale qui est passée de 31% en 2015 à 45% en 2017.

Ces nouvelles technologies dont les répercussions perçues sur les services électroniques postaux ont connu une hausse importante (comprise entre 22 et 29 points) entre 2015 et 2017 sont les suivantes: les nouvelles technologies de paiement, telles que les portefeuilles mobiles, les technologies de chaînes de blocs, les normes et les technologies de sécurité en matière de cyberattaques et de cybersécurité ainsi que les données de masse, l'analyse de données et les technologies de l'informatique en nuage.

D'autres nouvelles technologies ont également enregistré une amélioration de la perception des répercussions sur les services électroniques postaux: les dernières avancées en matière de télésanté et de services aux personnes âgées ainsi que les technologies d'impression en 3D (+17 points chacune), l'adoption de la plate-forme interconnectée sécurisée et de confiance .POST (+11 points), la livraison par des particuliers («crowdshipping») (+ neuf points), l'Internet des objets (installation de capteurs sur les équipements postaux, tels que les véhicules et les boîtes aux lettres) (augmentation de huit points) et les nouvelles technologies de distribution, telles que les drones (augmentation de quatre points).

En revanche, les postes de la région considèrent dans l'ensemble que la nouvelle génération de terminaux portatifs pour les facteurs a moins d'impact sur leurs services électroniques postaux qu'en 2015, avec une baisse de 14 points.

Figure 3.26 - **Nouvelles tendances technologiques qui devraient avoir des répercussions sur les services électroniques postaux – Amérique latine et Caraïbes**



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

**Les postes sont bien placées pour assurer la prestation de services administratifs, financiers et de vente en ligne aux populations qui en sont souvent exclues, par exemple les femmes, les personnes pauvres ou moins instruites, ou encore celles qui évoluent au sein de l'économie informelle.**

Chapitre IV –  
**Services postaux  
numériques –  
Analyse stratégique**



## Stratégies et mesures appliquées pour la prestation de services électroniques

La présente section détermine les mesures prises à plus grande échelle par les membres de l'UPU dans le but d'atteindre leurs objectifs commerciaux dans le domaine des services postaux numériques. Les classifications établies comprennent la planification stratégique («stratégie spécifique pour le marché du numérique»), les réponses organisationnelles, les stratégies en matière de ressources humaines, le financement, les acquisitions et les partenariats. L'objectif ne consiste pas à couvrir les caractéristiques particulières d'un service ou d'une stratégie de marché, mais à mettre le doigt sur certaines des décisions essentielles prises par les postes lorsqu'elles investissent dans de nouveaux segments innovants.

### Analyse mondiale

À l'échelle mondiale, les stratégies numériques relatives aux services électroniques postaux ont pris de l'ampleur au cours des dernières années. Plus de la moitié des postes ayant répondu à la question appliquent une ou plusieurs des sept stratégies et mesures suivantes: augmentation des fonds dédiés au développement d'une infrastructure électronique (69%), développement d'une nouvelle stratégie spécifique pour le marché du numérique (68%), création d'un département commercial pour les services électroniques (65%), recrutement de personnes disposant d'un savoir-faire spécifique dans le domaine du numérique (60%), formations spécifiques (55%), création ou renforcement de capacités d'innovation internes (équipe de recherche, laboratoire d'innovation) (54%) et encouragement de tierces parties (p. ex. développeurs, start-up, etc.) afin de proposer de nouveaux services électroniques postaux (p. ex. par des initiatives telles que les «hackathons») (47%).

Les résultats montrent une hausse considérable de la tendance à la création de départements commerciaux pour les services électroniques, le nombre de pays ayant déclaré avoir créé un département distinct ayant augmenté de 40 points depuis 2015.

Un autre domaine stratégique est moins prévalent:

- Stratégies de partenariat:** la part des opérateurs désignés ayant incité des développeurs tiers et des start-up à proposer de nouveaux services électroniques postaux est de 47%. Néanmoins, plus de la moitié des pays n'ont pas répondu à la question relative à l'application ou non de la méthodologie visant à bâtir un partenariat pour les services électroniques postaux.

Figure 4.1 - **Stratégies et mesures appliquées à l'échelle mondiale pour la prestation de services électroniques**

Augmentation des fonds dédiés au développement d'une infrastructure électronique



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

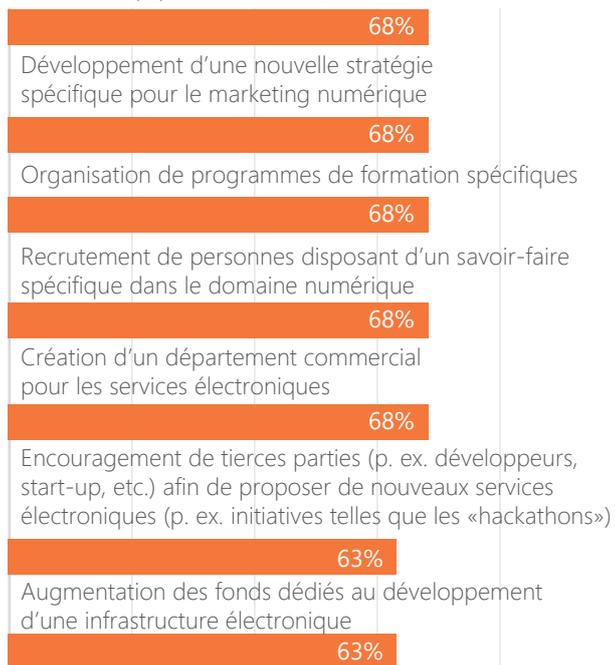
### Analyse régionale

- Stratégie:** entre 67 et 87% des postes des pays arabes, des pays industrialisés, des pays des régions Europe et CEI, Asie/Pacifique et Afrique ont mis en application une nouvelle stratégie numérique spécifique pour les services électroniques postaux. Ce chiffre est légèrement inférieur dans la région Amérique latine et Caraïbes (50%).
- Financement:** toutes les régions ont déclaré une «augmentation des fonds dédiés au développement d'une infrastructure électronique». Les résultats montrent que les pays industrialisés (64% contre 30% seulement en 2015) et la région Amérique latine et Caraïbes (54% contre 36% en 2015) ont investi davantage dans le développement d'une infrastructure électronique.
- Organisation:** globalement, on constate une forte augmentation du nombre d'opérateurs créant un département commercial pour les services électroniques, 93% (contre 50% en 2015) des postes des pays arabes et 75% (50% en 2015) des postes de la région Asie/Pacifique ayant déclaré en 2017 qu'elles avaient pris cette mesure. En Amérique latine et Caraïbes, ce résultat est de 46% (contre à peine 10% en 2015) et dans les pays industrialisés de 54% (contre 27% en 2015).
- Ressources humaines:** les répondants des pays arabes, et des régions Asie/Pacifique et Afrique accordaient beaucoup d'importance à la nécessité de recourir à des experts externes (87, 70 et 68%, respectivement) et au développement des compétences à l'interne (programmes de formation spécifiques – 86, 63 et 68%). Les pourcentages varient considérablement

pour les autres régions: seules 21% des postes ont recours à des programmes de formation spécifiques dans les pays industrialisés, contre 42% en Amérique latine et Caraïbes et 60% dans la région Europe et CEI. Dans l'ensemble, les pays font davantage d'efforts pour améliorer leurs compétences à l'interne et à l'externe dans le but d'atteindre les objectifs en matière de services électroniques postaux.

Figure 4.2 - **Stratégies et mesures appliquées pour la prestation de services électroniques – Afrique**

Création ou renforcement de capacités d'innovation internes (équipe de recherche, laboratoire d'innovation)



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

Figure 4.3 - **Stratégies et mesures appliquées pour la prestation de services électroniques – Pays arabes**

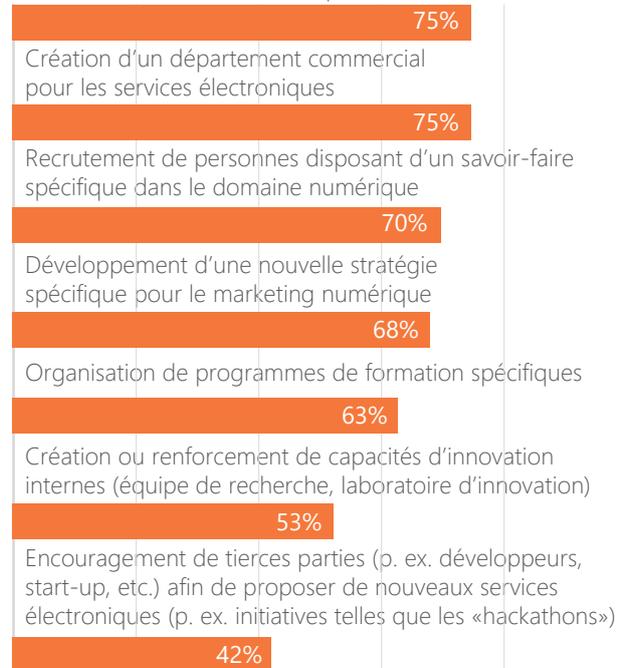
Création d'un département commercial pour les services électroniques



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

Figure 4.4 - **Stratégies et mesures appliquées pour la prestation de services électroniques – Asie/Pacifique**

Augmentation des fonds dédiés au développement d'une infrastructure électronique



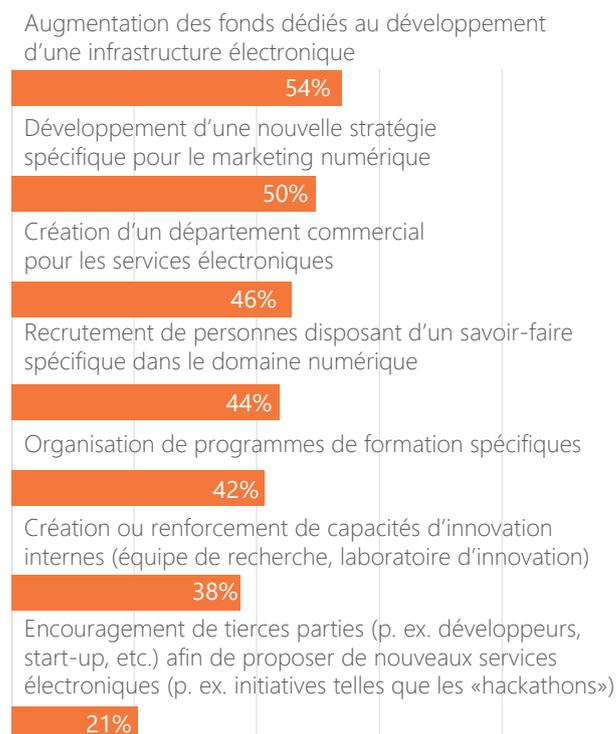
Source: enquête de 2017 de l'UPU sur les services postaux numériques.

Figure 4.5 - **Stratégies et mesures appliquées pour la prestation de services électroniques – Europe et CEI**



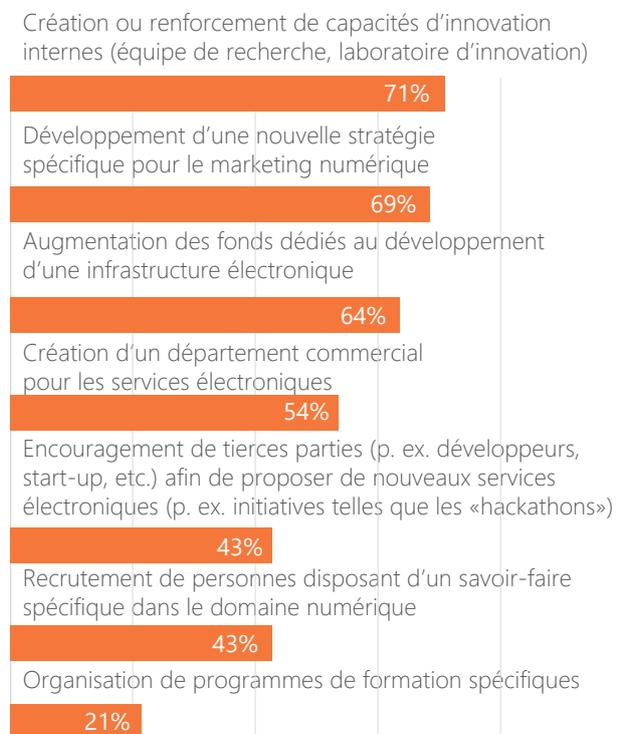
Source: enquête de 2017 de l'UPU sur les services postaux numériques.

Figure 4.7 - **Stratégies et mesures appliquées pour la prestation de services électroniques – Amérique latine et Caraïbes**



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

Figure 4.6 - **Stratégies et mesures appliquées pour la prestation de services électroniques – Pays industrialisés**



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

## Raisons sous-tendant le lancement des services électroniques postaux

### Analyse mondiale

Le tableau ci-dessous présente les différentes raisons sous-tendant le lancement des services électroniques postaux et le pourcentage de postes considérant que ces raisons sont très importantes, assez importantes ou sans importance pour ce qui est de leurs services électroniques. (Réponses sur une échelle de 5 à 1: très importante = 5 ou 4; assez importante = 3 ou 2; sans importance = 1.)

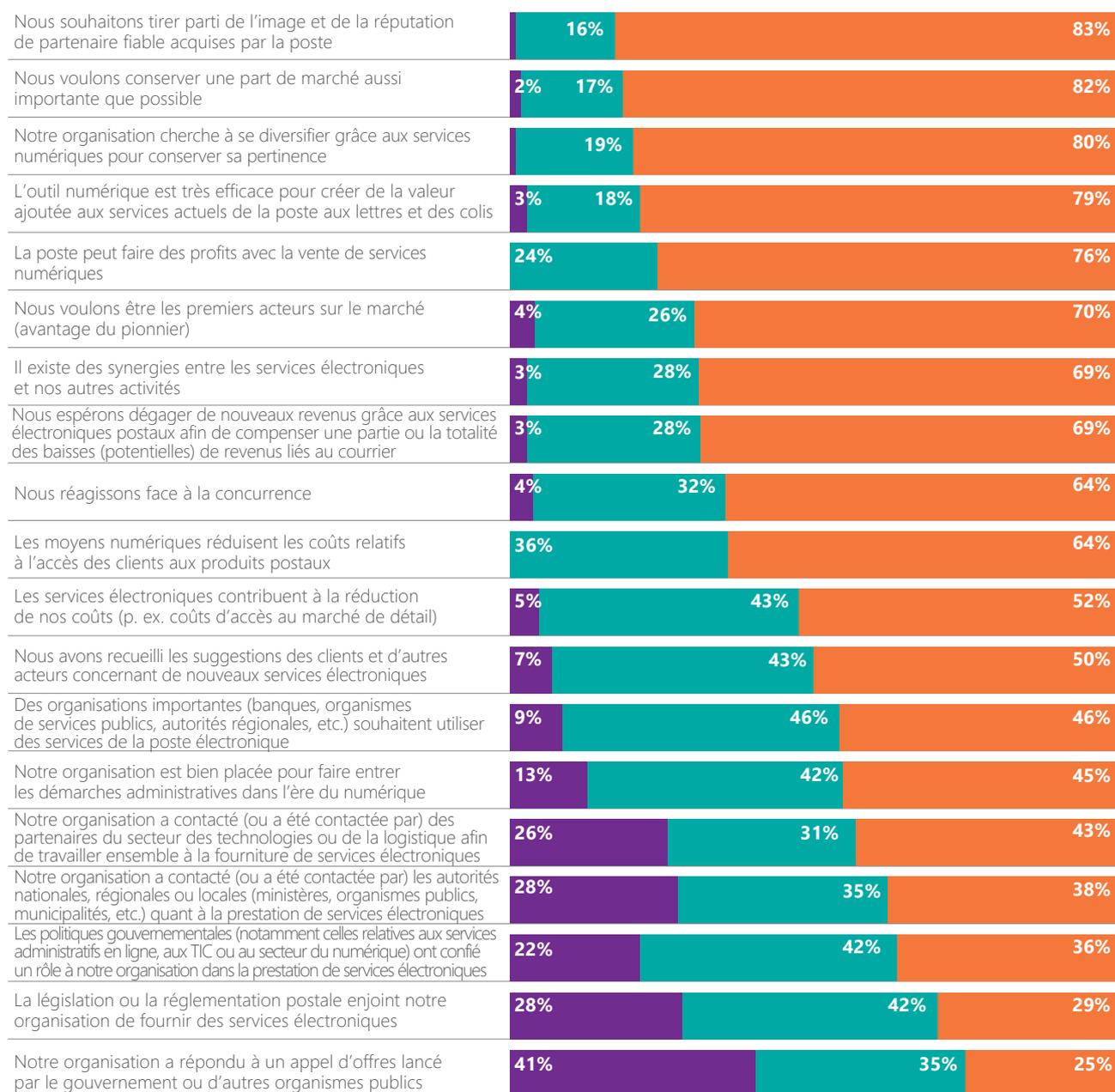
Principaux facteurs associés à trois objectifs stratégiques:

- **Tirer parti des compétences:** à l'échelle mondiale, la raison la plus commune expliquant le lancement de services électroniques postaux (raison n° 1) est de «tirer parti de l'image et de la réputation de partenaire fiable acquises par la poste» (83% des postes classant ce point comme «très important», contre 72% en 2015). Dans le même temps, 69% des postes (raison n° 7) expriment leur désir de créer et d'exploiter «les synergies entre les services électroniques et [leurs] autres activités».
- **Se diversifier:** l'immense majorité (80%) des postes déclarent qu'elles «[cherchent] à se diversifier grâce aux services numériques pour conserver [leur] pertinence» (raison n° 3). En outre, 76% des pays admettent que les postes peuvent «faire des profits avec la vente de services numériques» (raison n° 5). Enfin, un grand nombre de pays (69%) espèrent que les services numériques leur permettront de dégager «de nouveaux revenus grâce aux services électroniques postaux afin de compenser une partie ou la totalité des baisses (potentielles) de revenus liés au courrier» (raison n° 8).

### ■ Protéger et renforcer le cœur de métier:

de nombreuses postes souhaitent utiliser les services numériques afin de conserver «une part de marché aussi importante que possible» (raison n° 2, 82%), de «[réagir] face à la concurrence» (raison n° 9, 64%), d'«être les premiers acteurs sur le marché» (raison n° 6, 70%), d'apporter de la «valeur ajoutée pour l'activité principale» (raison n° 4, 79%), et de «réduire les coûts relatifs à l'accès des clients aux produits postaux» (raison n° 10, 64%). Plus de la moitié des répondants indiquent que les services électroniques postaux permettront «de réduire plus efficacement [leurs] coûts» (raison n° 11), et précisément un pays sur deux a indiqué qu'il recueillera activement «les suggestions des clients et d'autres acteurs concernant les nouveaux services électroniques» (raison n° 12).

Les raisons occupant la 13<sup>e</sup> à la 19<sup>e</sup> place concernent les relations entre les postes et les parties prenantes, les clients, les gouvernements ou les partenaires en technologie: 46% des opérateurs désignés ont fait allusion à l'intérêt d'utiliser les solutions postales électroniques pour les grandes organisations comme les banques ou les organismes de services publics (raison n° 13), 38% ont indiqué qu'ils avaient été «[contactés] par les autorités nationales, régionales ou locales» (raison n° 16), alors que seules 25% des postes ont répondu à des appels d'offres (raison n° 19). Sur l'ensemble des opérateurs désignés ayant répondu à l'enquête, 45% ont déclaré qu'ils étaient «bien [placés] pour faire entrer les démarches administratives dans l'ère du numérique» (raison n° 14). Dans l'ensemble, les aspects juridiques et réglementaires jouent un rôle minime dans le lancement de services électroniques postaux. Ainsi, les facteurs classés en 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> position sont les suivants: «Les politiques gouvernementales (notamment celles relatives aux services administratifs en ligne, aux TIC ou au secteur du numérique) ont confié un rôle à notre organisation dans la prestation de services électroniques» (36%) et «la législation ou la réglementation postale enjoint notre organisation de fournir des services électroniques» (29%).

**Figure 4.8 - Raisons qui poussent (ont poussé) votre organisation à lancer des services électroniques postaux – Échelle mondiale**


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

Très important    Assez important    Sans importance

## Analyse régionale

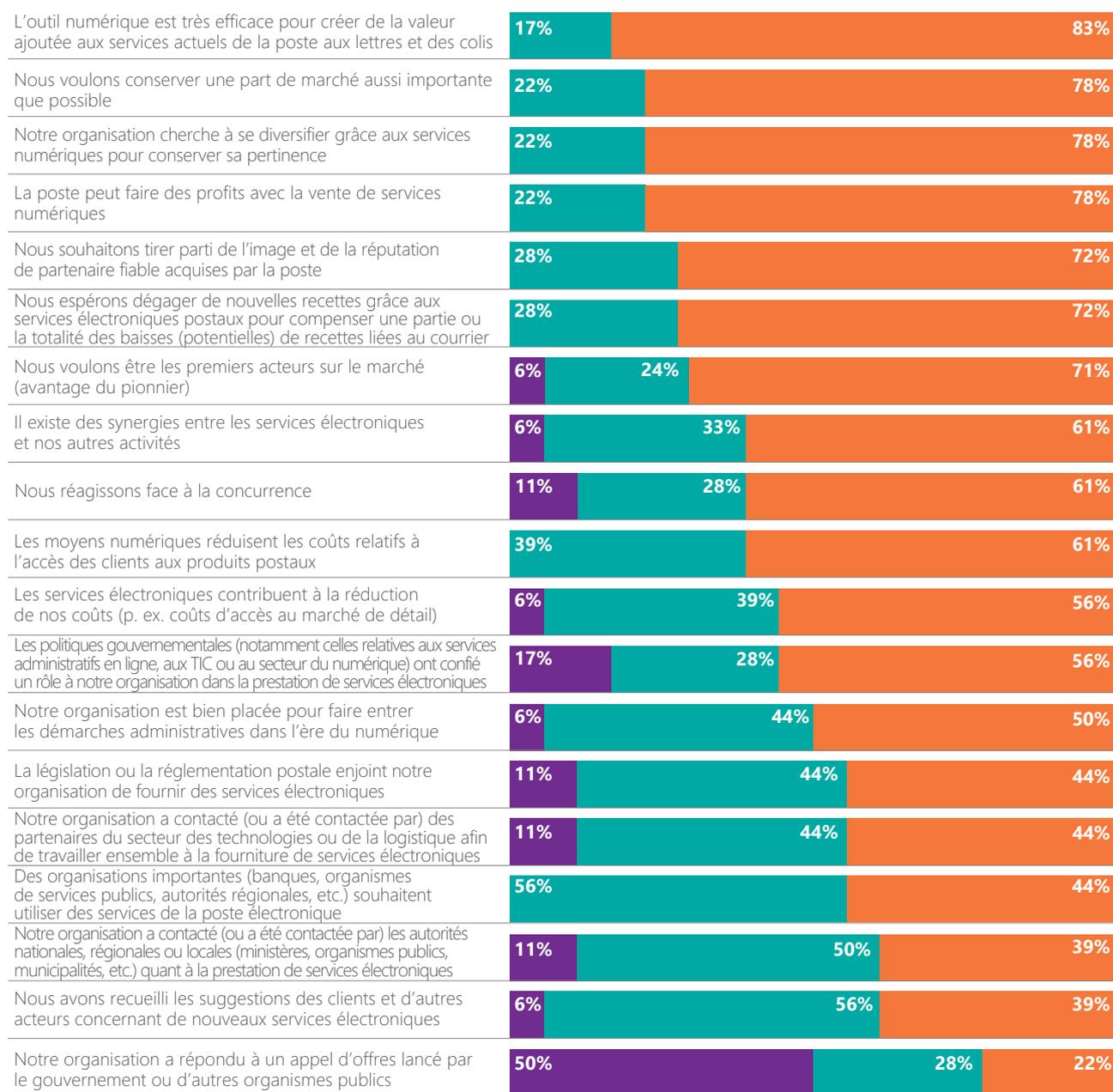
La première motivation pour les postes à l'heure de lancer des services électroniques postaux varie légèrement d'une région de l'UPU à l'autre. Trois des cinq principaux facteurs sont, néanmoins, communs aux six régions: l'ambition de tirer parti de la réputation de partenaire fiable acquise par la poste, la volonté de gagner des parts de marché et le désir d'exploiter les services numériques pour ajouter de la valeur à leur cœur de métier.

Les principales différences entre les régions sont les suivantes:

- **Afrique:** les postes de la région considèrent l'outil numérique comme un moyen «efficace pour créer de la valeur ajoutée aux services actuels de la poste aux lettres et des colis» (83% des répondants); en outre, elles estiment que les postes «[peuvent] faire des profits avec la vente de services numériques», qu'elles utilisent les services numériques pour «conserver une part de marché aussi importante que possible» et qu'elles «[cherchent] à se diversifier grâce aux services numériques pour conserver [leur] pertinence» (taux de 78% pour ces trois facteurs). Les cinq premières raisons évoquées en Afrique pour le lancement de services électroniques postaux sont par conséquent tout à fait conformes aux moyennes mondiales.
- **Pays arabes:** la région montre un degré de conformité élevé avec les trois objectifs stratégiques de l'UPU: tirer parti des compétences («tirer parti de l'image et de la réputation de partenaire fiable acquises par la poste»); se diversifier («notre organisation cherche à se diversifier grâce aux services numériques pour conserver sa pertinence» et «la poste peut faire des profits avec la vente de services numériques») et protéger et renforcer le cœur de métier («conserver une part de marché aussi importante que possible», «être les premiers acteurs sur le marché» et «réduire les coûts relatifs à l'accès des clients aux produits postaux»), chacun étant mis en avant par 93% des postes. Comme dans les autres régions, dans les pays arabes, les politiques publiques ne semblent pas être la raison principale expliquant le lancement de services électroniques. Il est intéressant de noter que le score global de la région concernant le rôle des postes pour faire entrer les démarches administratives dans l'ère du numérique est bien au-dessus des moyennes régionales et mondiales (86% contre 45% à l'échelle mondiale, et 19% seulement en Amérique latine et Caraïbes).
- **Asie/Pacifique:** les pays de la région ont attribué un score élevé aux facteurs «tirer parti de l'image et de la réputation de partenaire fiable acquises par la poste» et «chercher à se diversifier grâce aux services numériques» afin de rester des acteurs qui comptent sur le marché, choisis par 90% des postes.

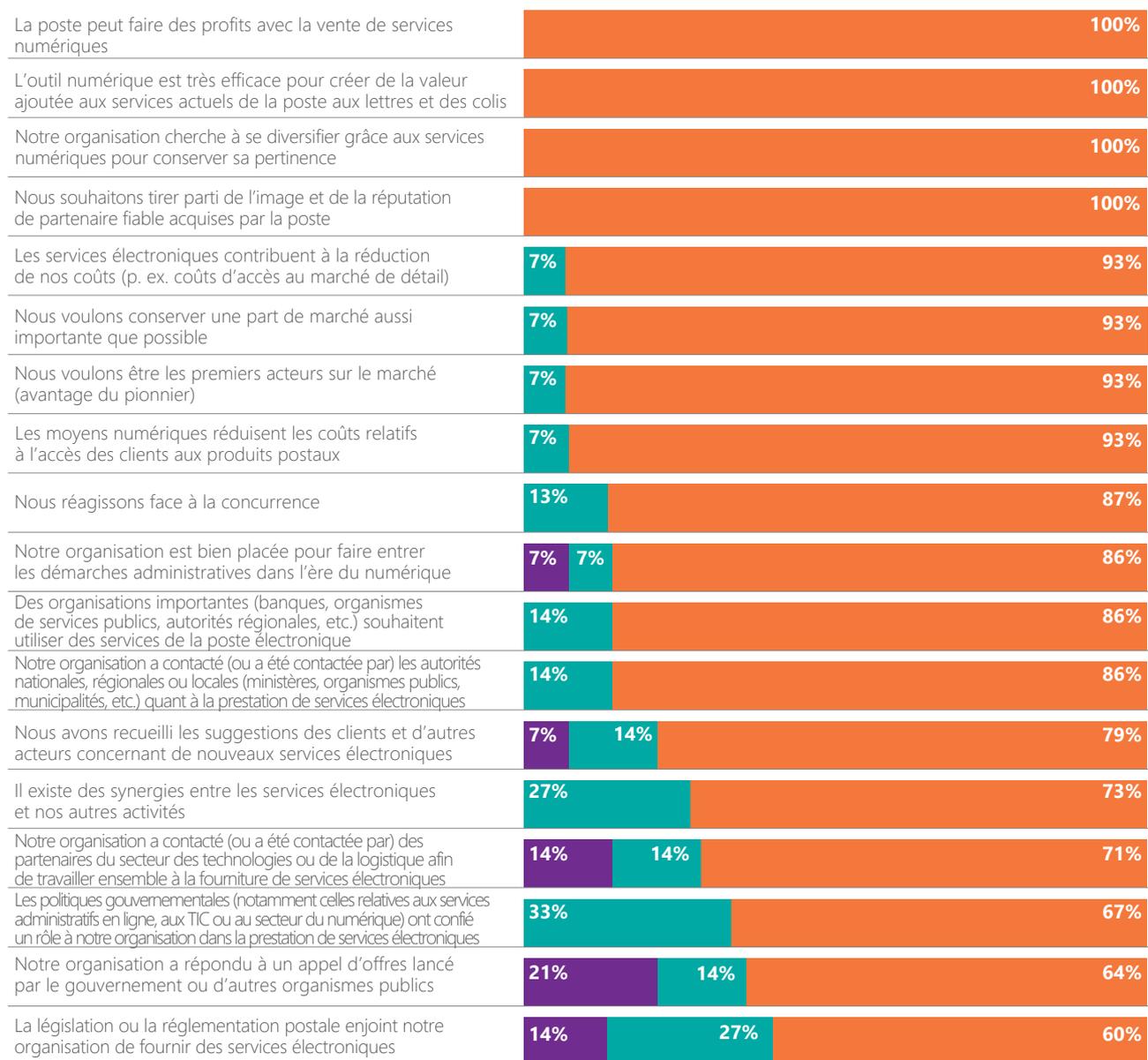
- **Europe et CEI:** dans cette région, les cinq principales raisons sous-tendant le lancement de services électroniques postaux sont également largement conformes aux moyennes mondiales. Par exemple, la «valeur ajoutée au cœur de métier» et «gagner des parts de marché» sont les deux premiers facteurs de la liste (avec 93% chacun). En revanche, concernant le fait de bénéficier durablement de l'avantage du pionnier en étant les premiers acteurs sur le marché, la région obtient un résultat légèrement inférieur aux moyennes mondiales (53%, contre 70% à l'échelle mondiale); le pourcentage accordé à ce facteur est bien supérieur dans d'autres régions, à l'exception des pays industrialisés (où il obtient un résultat de tout juste 50%).
- **Pays industrialisés:** 86% des postes sont d'avis que les services électroniques postaux leur permettront d'exploiter les synergies avec les autres activités, et de tirer parti de la réputation de partenaire fiable acquise par la poste. À l'inverse, seuls 8% des pays de la région ont indiqué que les politiques publiques jouaient un rôle important dans le lancement des services électroniques postaux.
- **Amérique latine et Caraïbes:** dans cette partie du monde, 77% des postes considèrent les innovations numériques comme un moyen de générer des revenus supplémentaires grâce aux services, alors que 73% se tournent vers les services numériques pour conserver leur pertinence tout en tirant parti de la réputation de partenaire fiable acquise par la poste. Seules 19% (contre 45% à l'échelle mondiale, 62% dans la région Europe et CEI, 86% dans les pays arabes, 50% en Afrique et dans les pays industrialisés et 40% dans la région Asie/Pacifique) sont également bien placées pour faire entrer les démarches administratives dans l'ère du numérique. En moyenne, le rôle des politiques publiques dans l'appui au lancement de services électroniques postaux est considéré comme négligeable, tout comme dans les autres régions.

Figure 4.9 - **Raisons qui poussent (ont poussé) votre organisation à lancer des services électroniques postaux – Afrique**



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

Très important Assez important Sans importance

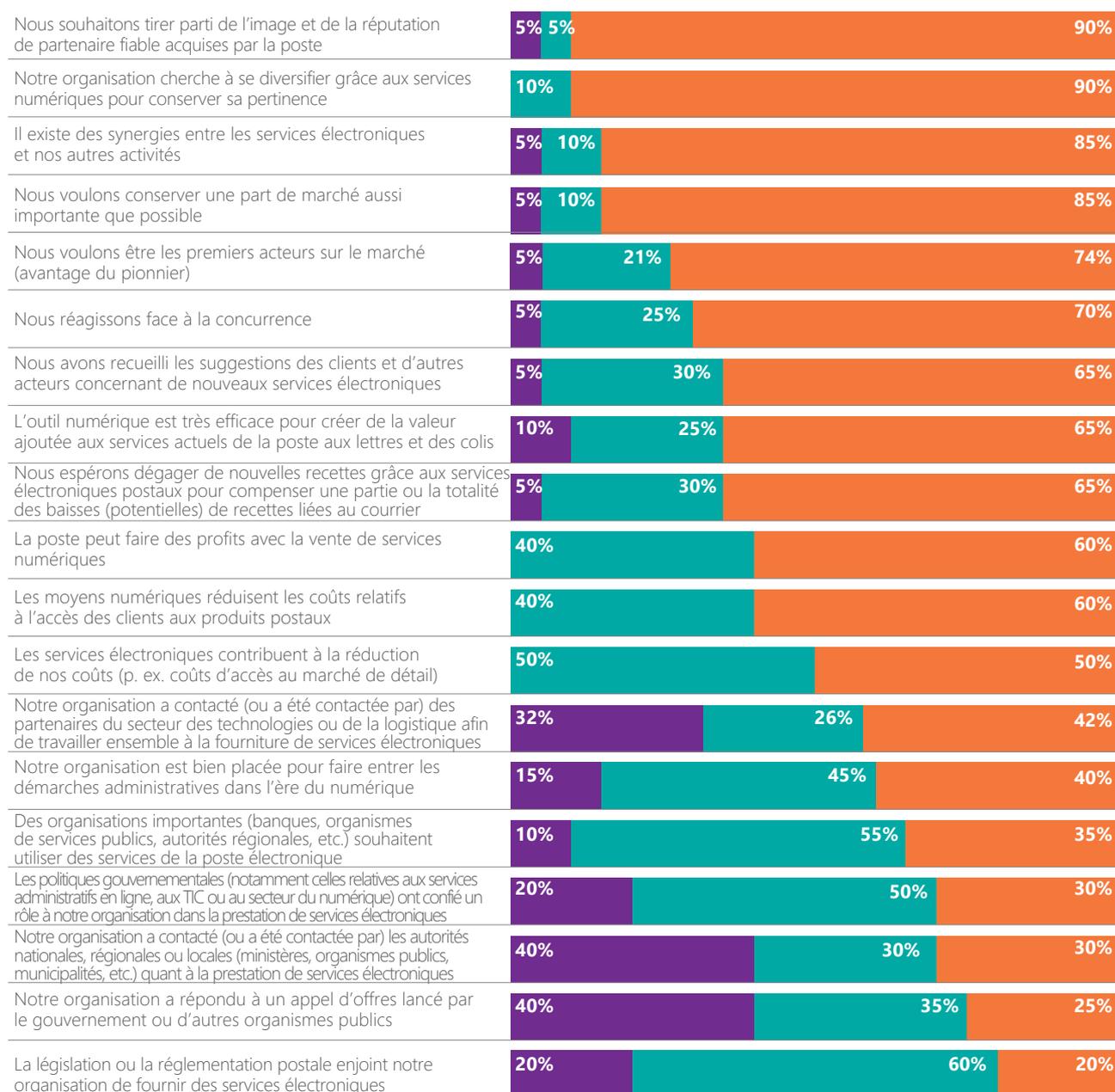
Figure 4.10 - **Raisons qui poussent (ont poussé) votre organisation à lancer des services électroniques postaux – Pays arabes**

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

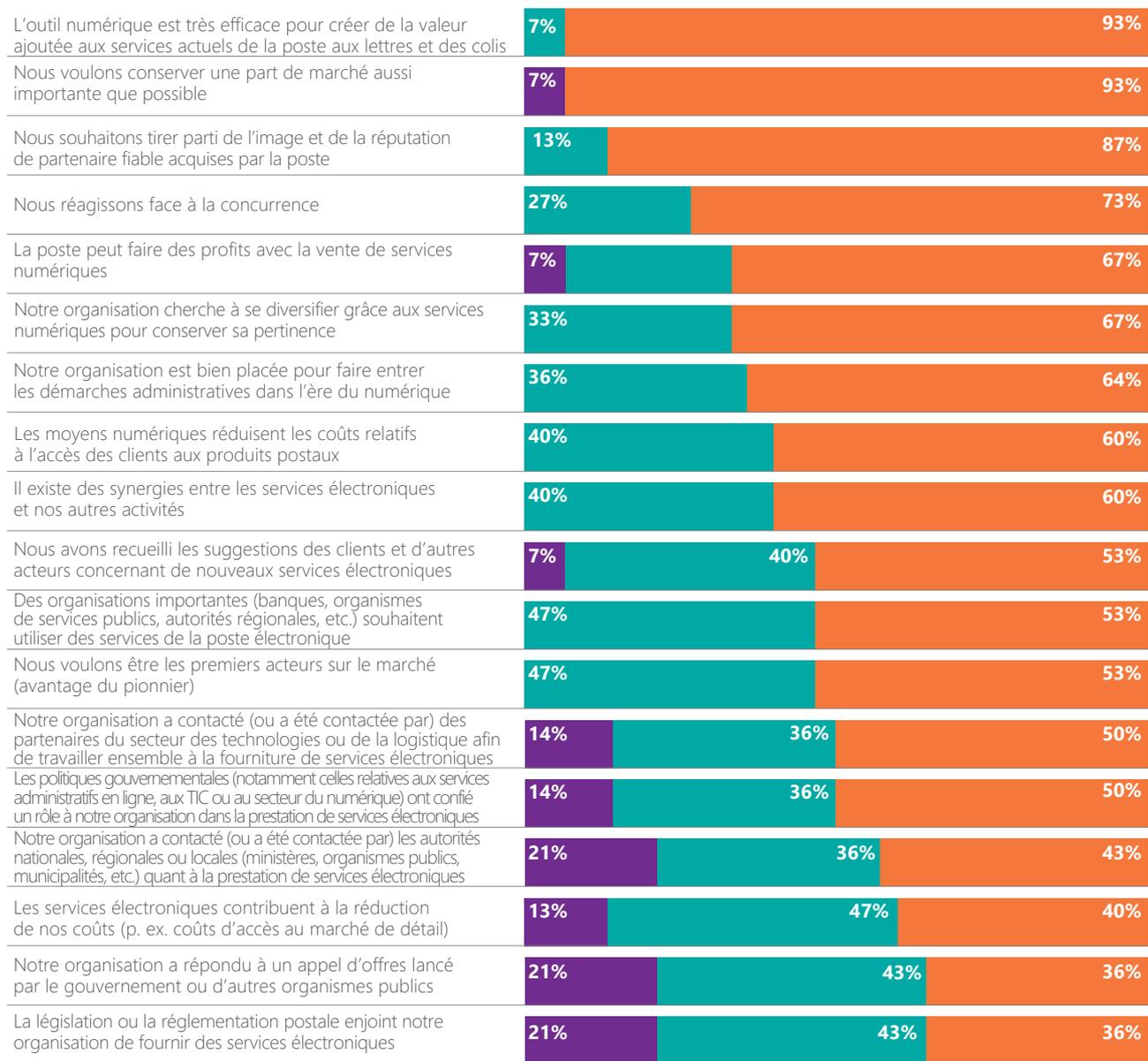


Très important    Assez important    Sans importance

Figure 4.11 - **Raisons qui poussent (ont poussé) votre organisation à lancer des services électroniques postaux – Asie/Pacifique**

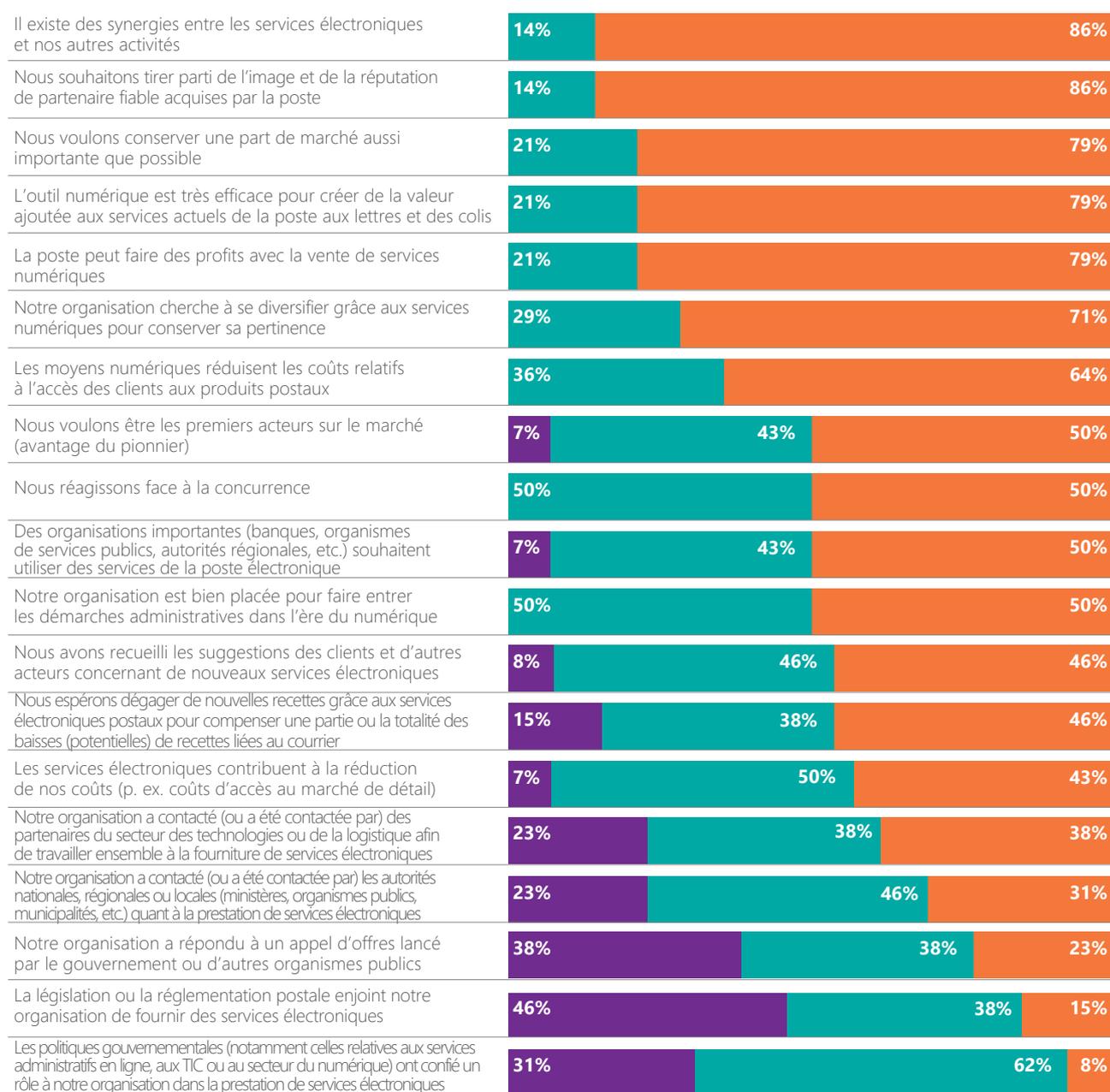


Source: enquête de 2017 de l'UPU sur les services postaux numériques. ■ Très important ■ Assez important ■ Sans importance

Figure 4.12 - **Raisons qui poussent (ont poussé) votre organisation à lancer des services électroniques postaux – Europe et CEI**

Source: enquête de 2017 de l'UPU sur les services postaux numériques. ■ Très important ■ Assez important ■ Sans importance

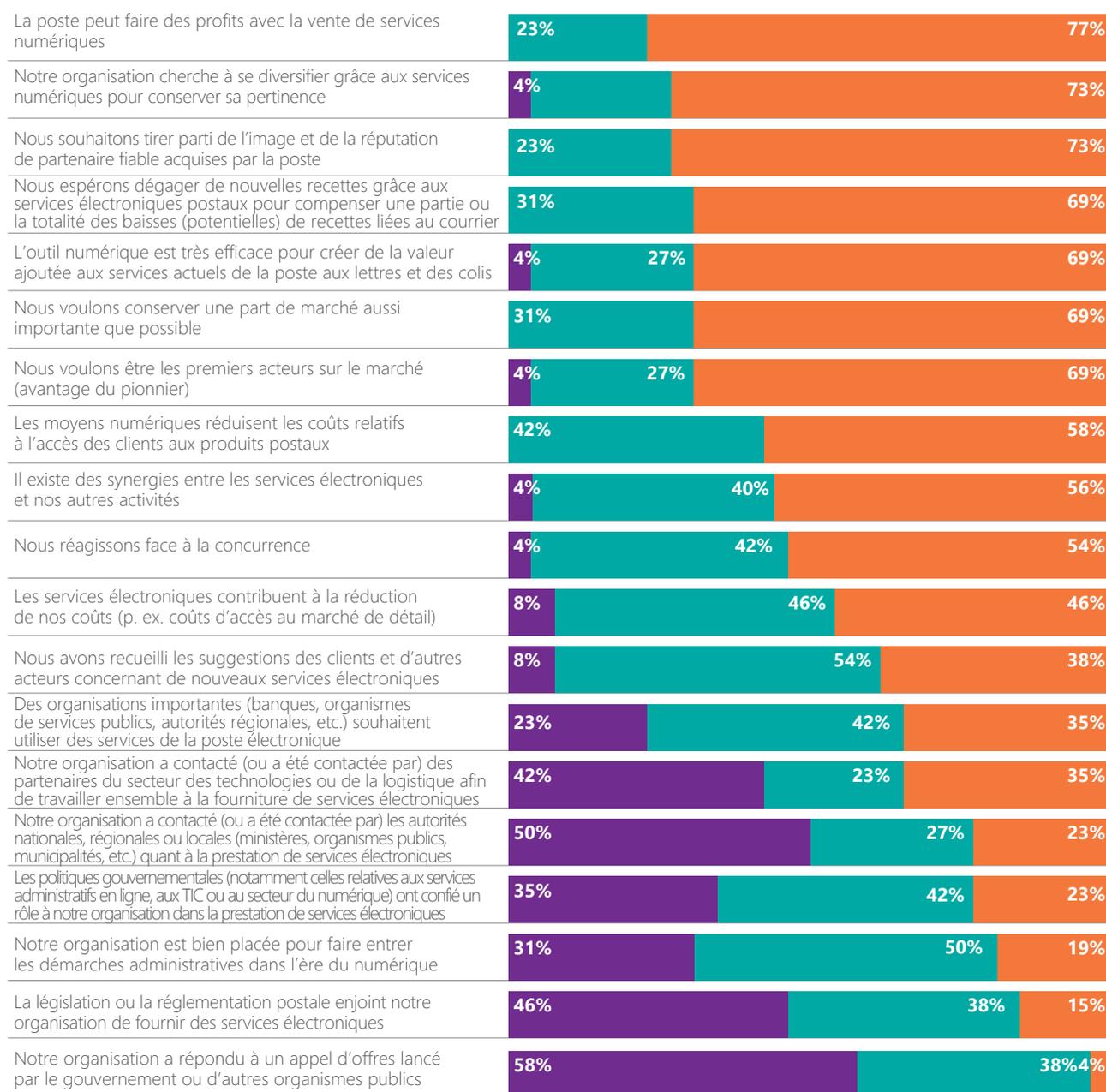
Figure 4.13 - **Raisons qui poussent (ont poussé) votre organisation à lancer des services électroniques postaux – Pays industrialisés**



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

Très important Assez important Sans importance

Figure 4.14 - **Raisons qui poussent (ont poussé) votre organisation à lancer des services électroniques postaux – Amérique latine et Caraïbes**



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

Très important    Assez important    Sans importance

## Tendances concernant les cinq principaux facteurs sous-tendant les services électroniques postaux (2015–2017)

- **À l'échelle mondiale**, les cinq principales raisons pour lesquelles les postes lancent des services électroniques postaux sont les suivantes: tirer parti de l'image et de la réputation de partenaire fiable acquises par la poste (83%, contre 72% en 2015), gagner des parts de marché (82%, contre 63% en 2015), diversifier les services numériques pour continuer à jouer un rôle sur le marché (80%, contre 71% en 2015), ajouter de la valeur au cœur de métier (79%\*) et faire des profits avec la vente de services numériques (76%\*).
- **Afrique**: le premier facteur expliquant le lancement de services numériques est la valeur ajoutée au cœur de métier (83%\*), suivie de l'augmentation des parts de marché (78%\*) et des profits engrangés avec la vente de services numériques (78% également, contre 65% en 2015), puis de l'utilisation des services numériques pour diversifier les activités. Les répondants sont nombreux (72%, contre 60% en 2015) à chercher à tirer parti de la réputation de partenaire fiable acquise par la poste.
- **Pays arabes**: l'ensemble des opérateurs désignés de la région ayant pris part à l'enquête sont convenus que les services numériques tirent parti de la réputation de partenaire fiable acquise par la poste, et qu'ils cherchent à se diversifier grâce aux services numériques pour conserver leur pertinence. De même, ils étaient tous d'accord pour dire que les services ajoutent de la valeur à leur cœur de métier, et qu'ils cherchent à faire des profits avec la vente de services numériques. Ils étaient nombreux à déclarer que les services numériques permettent de gagner des parts de marché (93%, contre 71% en 2015); l'affirmation selon laquelle les services électroniques permettent de réduire les coûts a également recueilli le même pourcentage (93%\*). L'avantage du pionnier (être le premier acteur sur le marché) faisait aussi partie des principales raisons sous-tendant le lancement de services électroniques postaux (93%\* à nouveau).
- **Asie/Pacifique**: tirer parti de la réputation de partenaire fiable acquise par la poste et se tourner vers les services numériques pour se diversifier, cités par 90% des postes, sont les principaux facteurs étayant le lancement de services électroniques dans la région. Les facteurs complétant la liste sont le désir d'augmenter la part de marché (85%\*) et d'exploiter les synergies entre les services électroniques et les autres activités (85%, contre 82% en 2015), et l'avantage du pionnier (74%\*).
- **Europe et CEI**: plus de 90%\* des pays indiquent qu'ils souhaitent conserver une part de marché aussi importante que possible et utiliser l'outil numérique pour créer de la valeur ajoutée aux services actuels de la poste aux lettres et des colis, alors que 87% (contre 81% en 2015) des postes désirent tirer parti de l'image et de la réputation de partenaire fiable acquises par la poste, 73% (contre 75% en 2015) veulent réagir face à la concurrence et 67% cherchent à se diversifier grâce aux services numériques pour conserver leur pertinence et à faire des profits avec la vente de services numériques.
- **Pays industrialisés**: exploiter les synergies entre les services électroniques et les autres activités et tirer parti de l'image et de la réputation de partenaire fiable acquises par la poste sont les principaux facteurs sous-tendant le lancement de services électroniques, avec un pourcentage de 86% pour chacun d'entre eux (contre 93% en 2015), alors que 79% (contre 93% en 2015) des postes souhaitent conserver une part de marché aussi importante que possible et utiliser l'outil numérique pour créer de la valeur ajoutée aux services actuels de la poste aux lettres et des colis. La part de postes déclarant qu'elles font des profits avec la vente de services numériques est de 79%\* également.
- **Amérique latine et Caraïbes**: les opérateurs de cette région ont accordé une grande importance à la possibilité pour les postes de faire des profits avec la vente de services numériques (77%, contre 50% en 2015), au fait de tirer parti de l'image et de la réputation de partenaire fiable acquises par la poste et à la possibilité de se diversifier grâce aux services numériques pour conserver leur pertinence (73%\* pour les deux). Les opérateurs désignés étaient 69% (contre 43% en 2015) à souhaiter être les premiers acteurs sur le marché (avantage du pionnier) et 69% également à vouloir conserver une part de marché aussi importante que possible (contre 50% en 2015).

\* Facteur qui n'était pas dans les cinq premiers du classement en 2015.

## Principaux obstacles à l'essor des services électroniques postaux

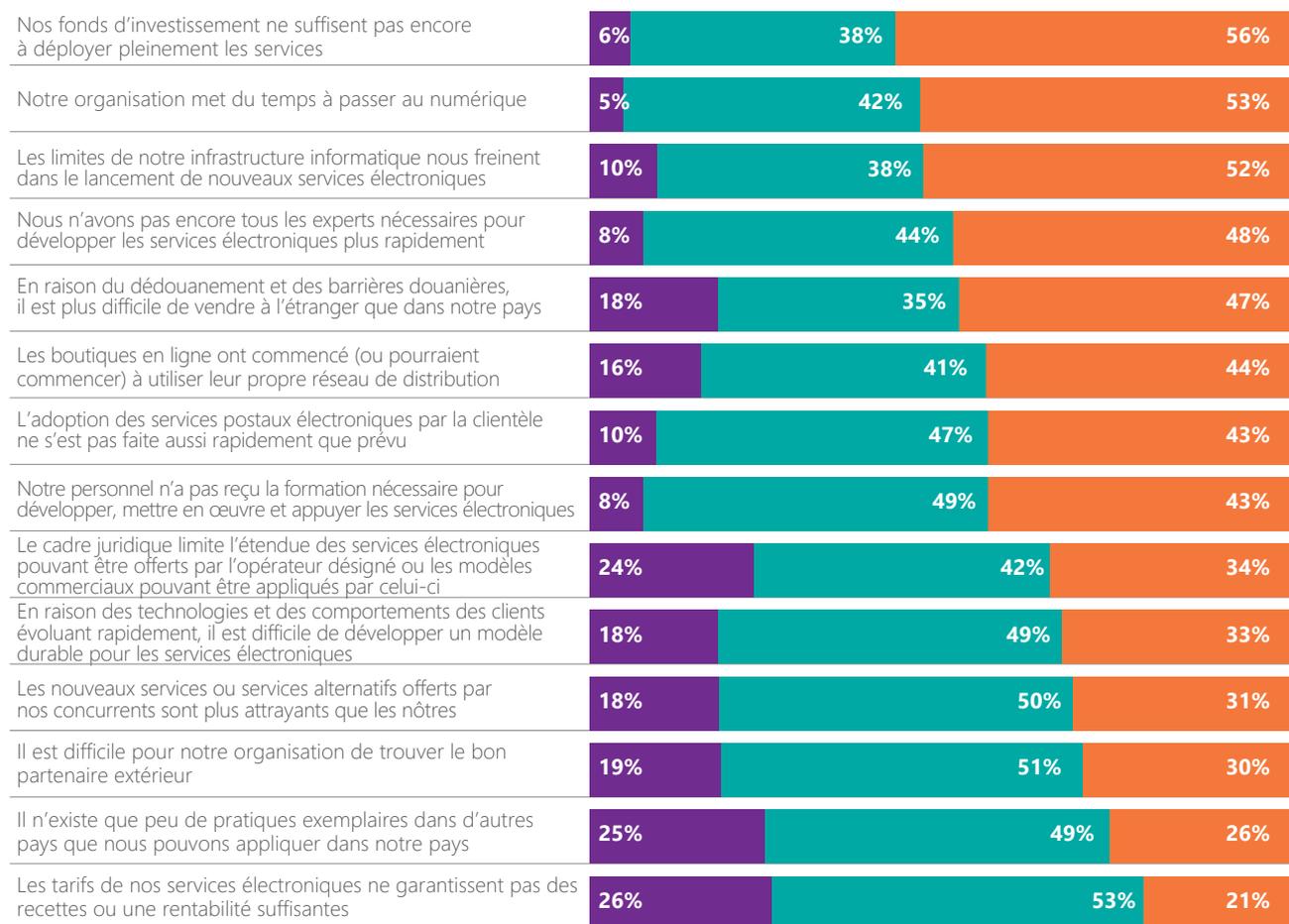
Cette partie traite à la fois des freins qui trouvent leur origine à l'intérieur (liés à la faiblesse interne de l'organisation postale) et qui proviennent de l'extérieur (imputables à l'environnement qui l'entoure). Les opérateurs désignés des Pays-membres de l'UPU ont été priés d'évaluer l'importance de chacun des 14 obstacles possibles à l'essor des services électroniques en leur attribuant une note comprise entre 5 et 1 (très important = 5 ou 4; assez important = 3 ou 2; sans importance = 1; sans objet = 0).

### Analyse mondiale

Les résultats enregistrés à l'échelle mondiale montrent que trois des cinq principaux obstacles trouvent leur origine à l'intérieur même des organisations. Les freins les plus fréquemment mentionnés sont les ressources

limitées (56% des opérateurs, contre 45% en 2015, ont estimé qu'il s'agissait d'un obstacle très important) et le temps nécessaire pour entrer dans l'ère du numérique (53%, contre 45% en 2015). Les obstacles classés de la troisième à la cinquième place proviennent de l'extérieur: les contraintes de l'infrastructure informatique de la poste (52%), l'absence d'experts à l'interne pour développer plus rapidement les services électroniques (48%) ainsi que le dédouanement et les barrières douanières (47%). Des freins trouvant leur origine à l'intérieur de l'organisation ont reçu des notes inférieures de la part des opérateurs désignés: absence de formation appropriée (43%), difficulté à développer un modèle économique durable (33%), recensement des pratiques exemplaires d'autres pays (26%) ainsi que recettes et rentabilité insuffisantes (21%). Parmi les obstacles provenant de l'extérieur, on peut également citer l'utilisation par les boutiques en ligne de leur propre réseau de distribution (44%), l'adoption par la clientèle (43%, contre 29% en 2015), un cadre juridique restrictif (34%, contre 33% en 2015) et des difficultés pour trouver les bons partenaires externes (30%), sans oublier la menace que représente la concurrence liée aux services alternatifs (31%).

Figure 4.15 - Principaux obstacles à l'essor des services électroniques postaux – Échelle mondiale



Source: enquête de 2017 de l'UPU sur les services postaux numériques. ■ Très important ■ Assez important ■ Sans importance

## Analyse régionale

Les principales variations de la perception régionale des obstacles à la croissance des services électroniques étaient les suivantes:

- Les principaux obstacles souvent évoqués quant à l'essor des services électroniques postaux en Afrique étaient semblables aux moyennes mondiales. Comme on pouvait s'y attendre, les ressources limitées allouées aux investissements ont été le facteur le plus fréquemment cité (72%, contre 60% en 2015) par les postes de la région (alors que le taux obtenu dans les pays industrialisés est de 23% seulement) et le deuxième facteur de la liste concerne les limites de l'infrastructure informatique des postes (68%, contre 55% en 2015, alors que le taux obtenu dans les pays industrialisés est de 33% seulement).
- Dans deux des six régions de l'UPU, la lenteur de l'adoption des services électroniques postaux par les clients est citée parmi les obstacles importants. Les pays industrialisés et l'Afrique sont, avec 50%, au-dessus de la moyenne mondiale (43%) sur ce point. La région Europe et CEI, les pays arabes et la région Asie/Pacifique obtiennent également un score légèrement supérieur à la moyenne mondiale (avec 47, 46 et 45%, respectivement), alors que celui-ci n'est que de 27% en Amérique latine et Caraïbes.
- Il est étonnant de constater que le cadre juridique restrictif est souvent cité parmi les grands obstacles à l'essor des services électroniques dans la région Europe et CEI (50%, contre 14% dans les pays industrialisés) et dans les pays arabes (46%, contre 26% en Afrique).
- En ce qui concerne le délai nécessaire pour passer au numérique, la quasi-totalité des réponses des régions étaient conformes aux moyennes mondiales (entre 40 et 73%, contre 53% à l'échelle mondiale). Curieusement, les postes de la région Europe et CEI présentaient, avec 73%, un score élevé pour ce facteur, bien au-dessus de la moyenne mondiale, alors que le taux n'était que de 31% dans les pays arabes.
- Dans deux régions (Afrique et Amérique latine et Caraïbes), plus de 50% des répondants considèrent les lacunes en matière de savoir-faire à l'interne comme un obstacle majeur à la croissance de leurs services électroniques, alors qu'ils n'étaient que 47% dans la région Europe et CEI, 45% dans la région Asie/Pacifique et 38% dans les pays arabes et dans les pays industrialisés.
- En ce qui concerne les craintes portant sur la menace que représente la concurrence de potentiels nouveaux acteurs entrant sur le marché, aucune région ne considère ce facteur comme le principal obstacle à l'essor des services électroniques. Par exemple, seules 8% des postes des pays industrialisés considèrent ce facteur comme «très important», alors que les chiffres pour l'Amérique latine et les Caraïbes, d'une part, et la région Asie/Pacifique, d'autre part, sont de 42 et de 40%, respectivement.
- Le dédouanement est un autre facteur souvent cité comme obstacle majeur à l'essor des services dans la région Asie/Pacifique (60%, contre 47% à l'échelle mondiale), légèrement au-dessus du taux pour l'Amérique latine et les Caraïbes (58%). Il est intéressant de noter que le taux est bien inférieur en Afrique (28%, et 43% dans les pays industrialisés) ainsi que dans les pays arabes (33%).

Figure 4.16 - Principaux obstacles à l'essor des services électroniques postaux – Afrique

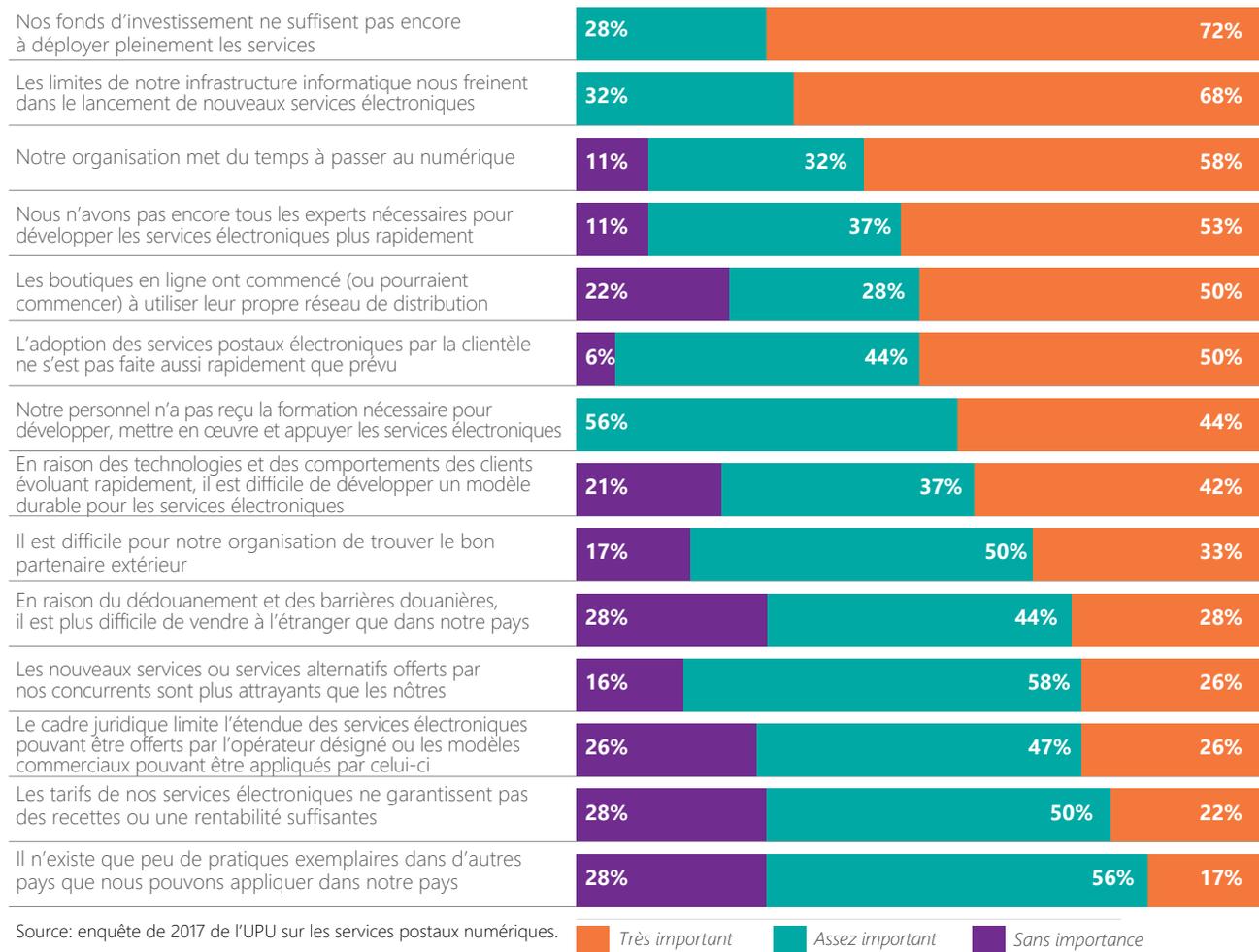


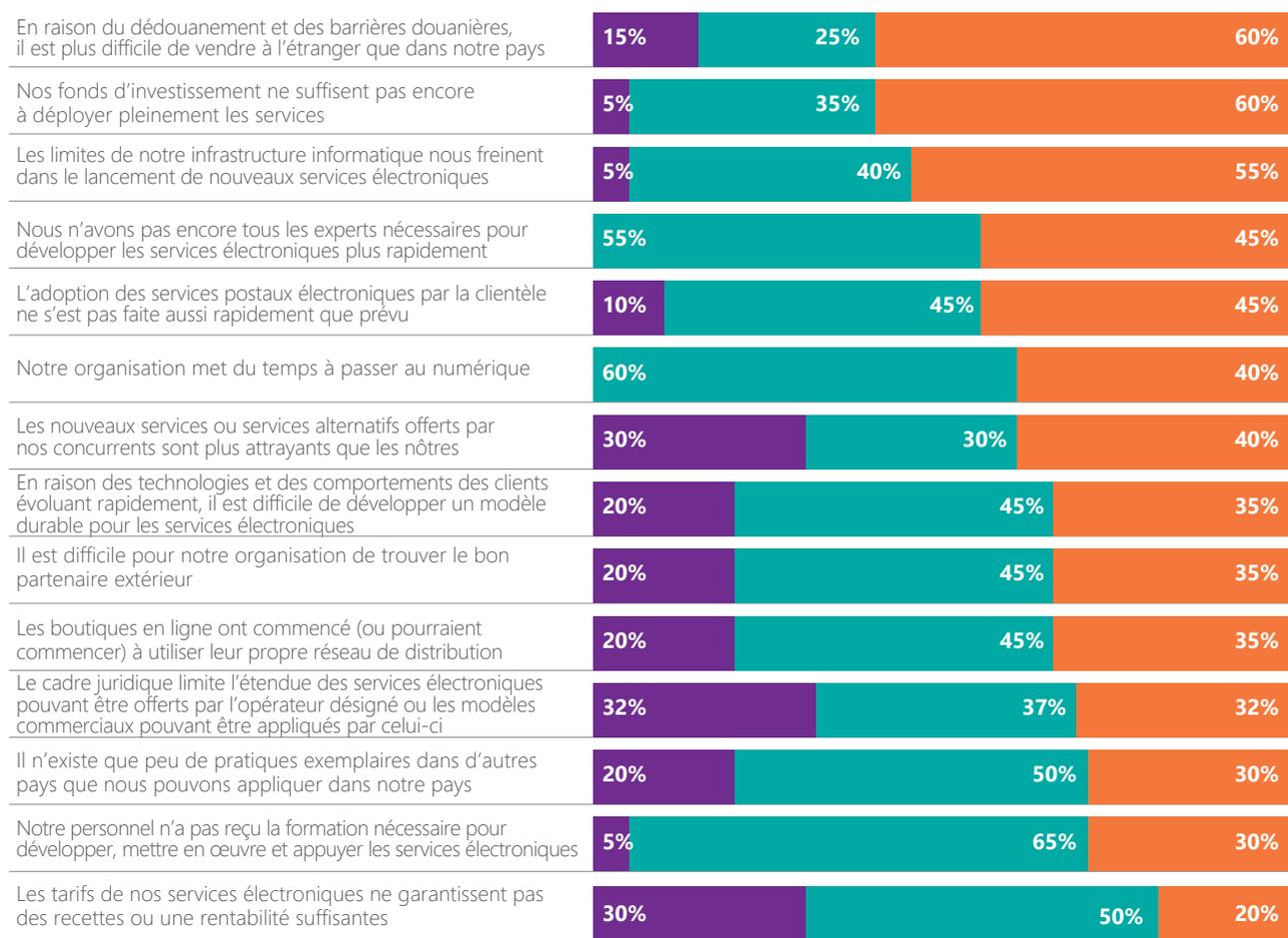
Figure 4.17 - Principaux obstacles à l'essor des services électroniques postaux – Pays arabes



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

Très important Assez important Sans importance

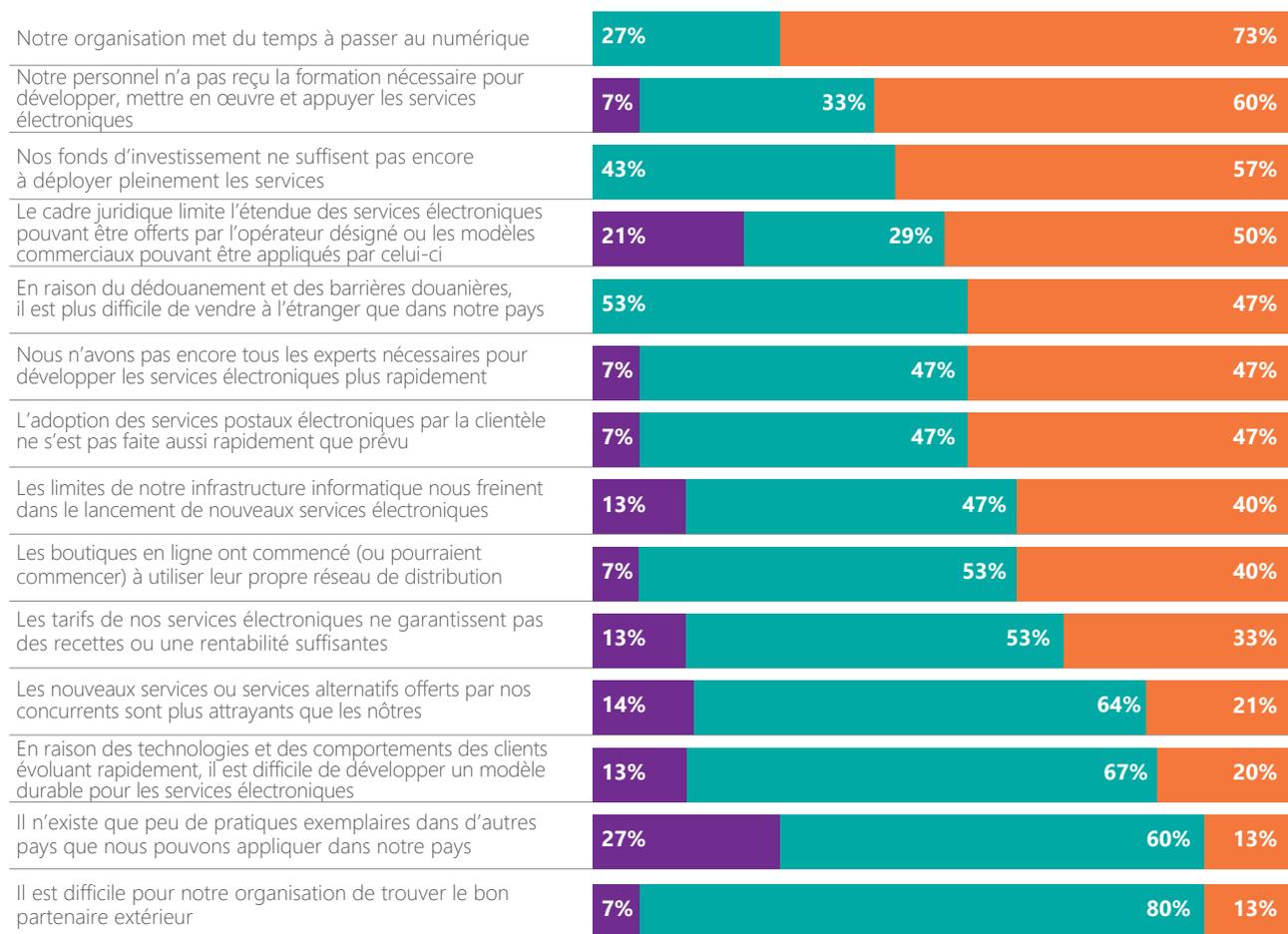
Figure 4.18 - Principaux obstacles à l'essor des services électroniques postaux – Asie/Pacifique



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

■ Très important
 ■ Assez important
 ■ Sans importance

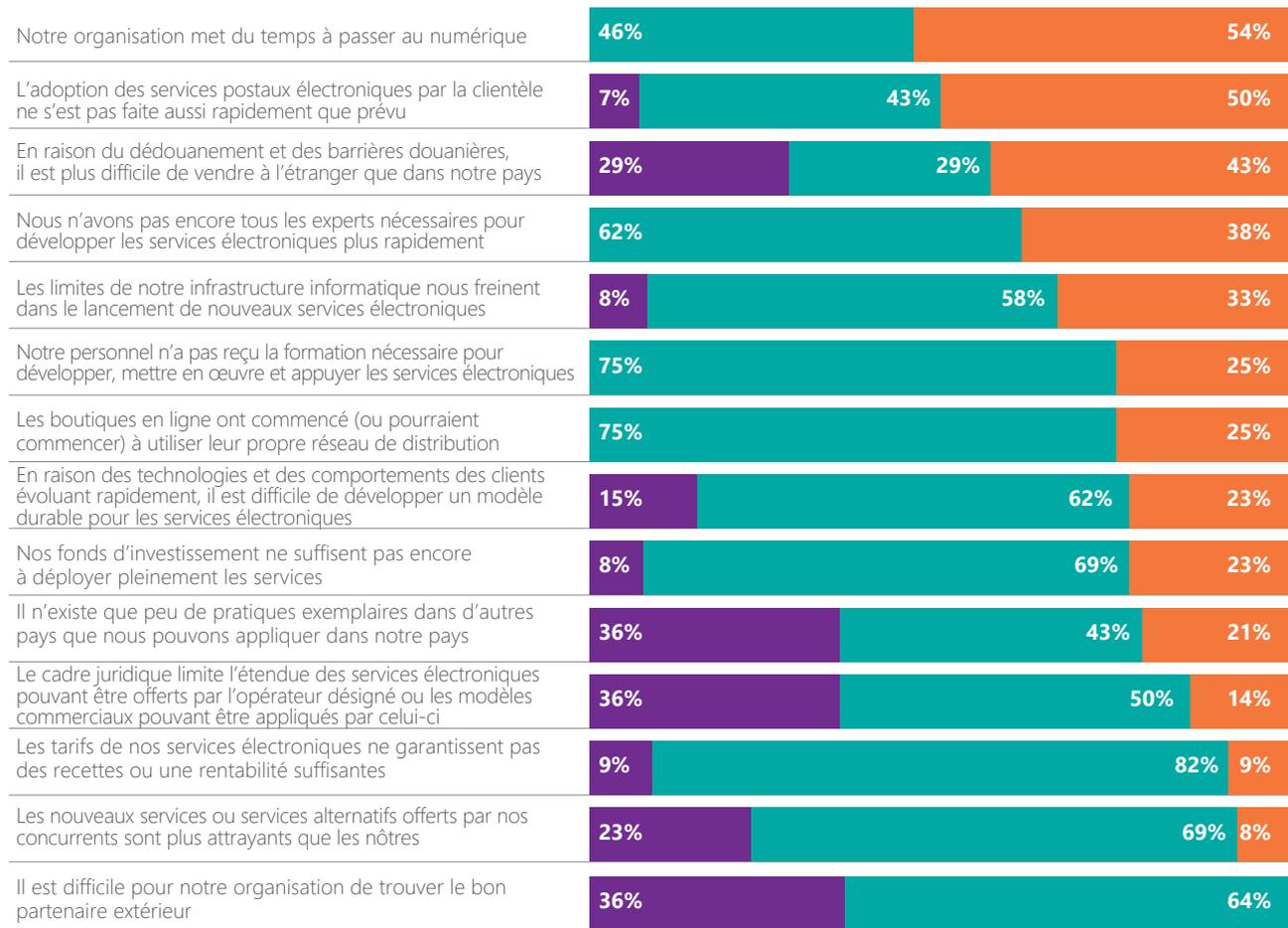
Figure 4.19 - Principaux obstacles à l'essor des services électroniques postaux – Europe et CEI



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

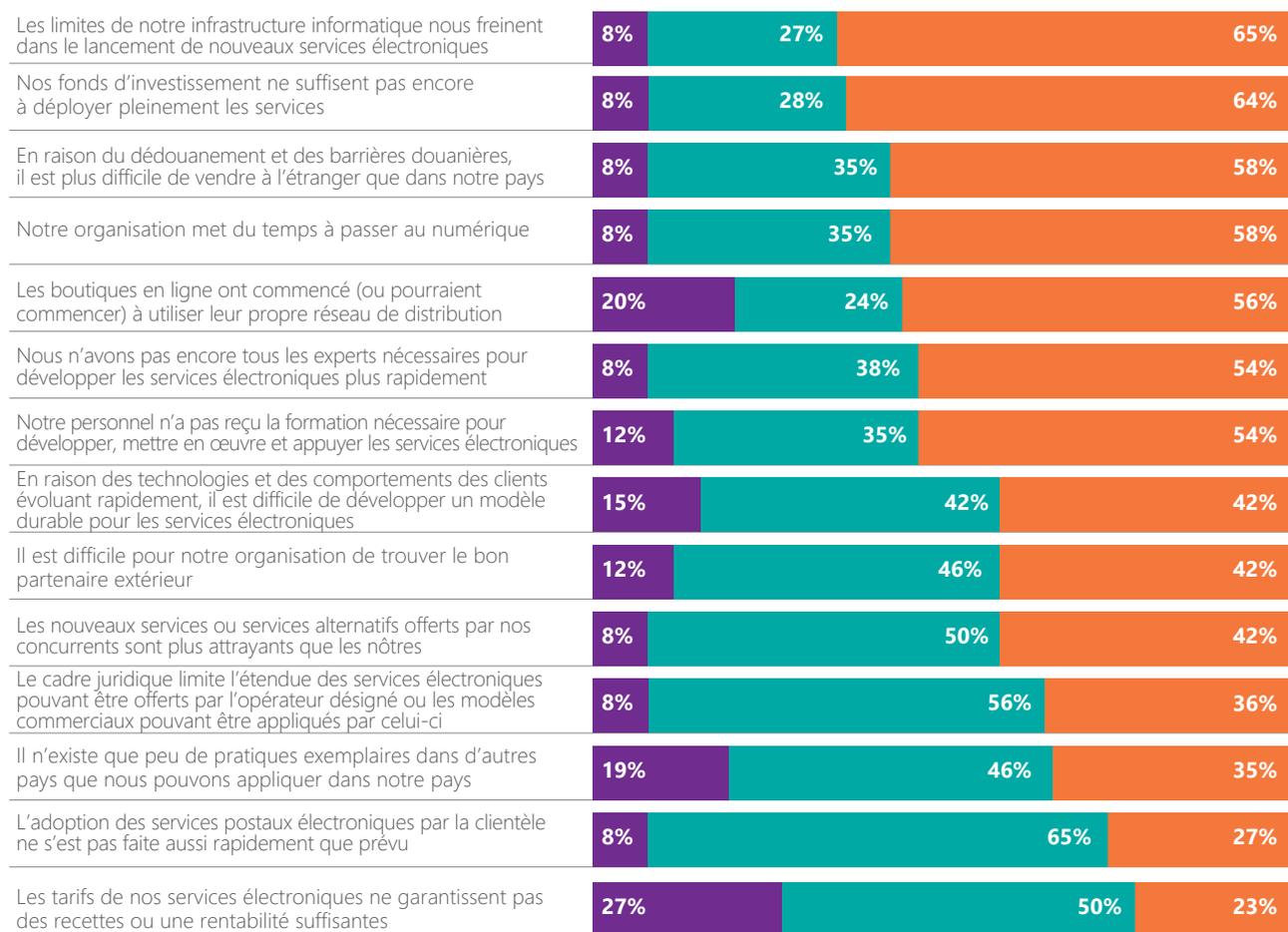
Très important Assez important Sans importance

Figure 4.20 - Principaux obstacles à l'essor des services électroniques postaux – Pays industrialisés



Source: enquête de 2017 de l'UPU sur les services postaux numériques. ■ Très important ■ Assez important ■ Sans importance

Figure 4.21 - Principaux obstacles à l'essor des services électroniques postaux – Amérique latine et Caraïbes



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

Très important    Assez important    Sans importance

## Tendances concernant les cinq principaux obstacles à l'essor des services électroniques postaux (2015–2017)

- **Échelle mondiale:** pour 56% des répondants (contre 45% en 2015), les ressources limitées sont le principal obstacle empêchant le déploiement total et l'essor des services électroniques postaux, la transition vers l'ère du numérique prenant la deuxième position (53%, contre 45% en 2015), suivie des limites de l'infrastructure informatique (52%, contre 33% en 2015). Environ 48% (contre 38% en 2015) citent les lacunes en matière de savoir-faire à l'interne parmi les facteurs empêchant de développer les services électroniques et 47% des postes (contre 38% en 2015) citent le dédouanement comme obstacle majeur. Les cinq principaux obstacles à l'essor des services électroniques postaux sont à l'heure actuelle les mêmes qu'en 2015.
- **Afrique:** les ressources limitées et l'absence d'infrastructure informatique sont les obstacles les plus souvent cités à l'essor des services électroniques postaux, avec 72% (contre 60% en 2015) et 68% (contre 55% en 2015), respectivement. Dans le même temps, 58% des répondants (contre 50% en 2015) évoquent le problème de la transition vers l'ère du numérique; plus de la moitié (53%) disent qu'ils ne disposent pas des experts dont ils auraient besoin pour développer les services électroniques et 53% indiquent également que l'adoption globale par les clients des services électroniques postaux est plus lente que prévu.
- **Pays arabes:** deux des cinq principaux obstacles à l'essor des services électroniques cités par plus de la moitié des répondants sont le cadre juridique limitant l'étendue des services électroniques pouvant être offerts par l'opérateur désigné ou les modèles commerciaux pouvant être appliqués par celui-ci, ainsi que l'utilisation par les boutiques en ligne de leur propre réseau de distribution; ces deux facteurs sont cités par 53% des postes (contre 43% en 2015). Les facteurs qui complètent la liste des cinq obstacles principaux ont obtenu un score de 47% chacun: l'adoption des services électroniques postaux par les clients a été plus lente que prévu, les fonds d'investissement ne suffisent pas encore à déployer pleinement les services et il n'y a pas assez d'experts pour développer les services électroniques.
- **Asie/Pacifique:** parmi les pays de la région, 60% citent l'insuffisance des ressources nécessaires pour investir et 60% mettent également en avant le dédouanement et les barrières douanières, qui font qu'il est plus difficile de vendre à l'étranger que dans le pays (contre 46% en 2015). Parmi les autres difficultés entravant la croissance des services électroniques, les répondants ont mentionné les limites de l'infrastructure informatique (55%), l'adoption plus lente que prévu des services électroniques postaux par les clients (45%) ainsi que le nombre insuffisant d'experts pour développer les services électroniques (45%).
- **Europe et CEI:** la transition vers l'ère du numérique est le principal facteur cité par les répondants (73%, contre 31% en 2015). Les autres facteurs de premier plan sont le manque de formation pour que les employés soient en mesure de développer, d'appliquer et d'appuyer les services électroniques (60%), les ressources limitées qui empêchent le déploiement complet des services (57%) et un cadre juridique restrictif (50%). En outre, 48% des répondants citent le dédouanement comme un autre obstacle majeur au développement des services électroniques et au développement postal.
- **Pays industrialisés:** seuls deux des cinq principaux obstacles – le délai nécessaire à l'organisation pour passer à l'ère du numérique (54%, contre 57% en 2015) et l'adoption plus lente que prévu des services électroniques postaux par les clients (50%) – sont considérés comme tels par au moins la moitié des pays. Le dédouanement et les barrières douanières, qui font qu'il est plus difficile de vendre à l'étranger que dans le pays (43%), le fait que l'organisation n'a pas encore à disposition tous les experts nécessaires pour développer les services électroniques plus rapidement (38%) et les limites de l'infrastructure informatique, qui freinent la capacité de l'organisation à lancer de nouveaux services électroniques (33%), ont également été considérés, à une moindre mesure, comme des freins à l'essor des services électroniques postaux.
- **Amérique latine et Caraïbes:** plus de la moitié des pays considèrent les cinq principaux obstacles comme des freins importants. Les facteurs cités le plus fréquemment étaient les suivants: l'absence d'infrastructure informatique (65%), l'insuffisance des ressources nécessaires pour investir (64%), la route encore longue pour passer à l'ère du numérique (58%), le dédouanement (58%) ainsi que l'utilisation par les boutiques en ligne de leur propre réseau de distribution (56%).

**La robotique, les données de masse, l'intelligence artificielle, la technologie quantique, l'Internet des objets, l'impression 3D, les nanotechnologies, les véhicules autonomes et la connectivité 5G influent tous sur notre vie quotidienne dans le monde entier.**

Chapitre V:

**Indice de capacité des  
services postaux numériques  
– Outil de mesure de l'état  
de préparation des pays**

## Méthodologie

La méthodologie utilisée pour élaborer cet indice est la suivante: une moyenne des réponses par «oui» ou «O» pour un service électronique donné a été établie, et un écart réduit (écart z) a été calculé pour chaque opérateur désigné participant. Outre les réponses «O» fournies par chaque service postal national, une combinaison linéaire des valeurs pondérées a été attribuée aux services en cours de mise au point, aux services proposés au moyen d'une application mobile ainsi qu'aux services interopérables avec un ou plusieurs autres opérateurs désignés.

On peut résumer la conversion de l'indice comme une combinaison linéaire des éléments suivants:

Indice de classement = nombre de services en cours de mise au point x 0,4 + nombre de services proposés au moyen d'une application mobile et interopérables avec au moins un autre opérateur désigné x 0,6. Cette combinaison linéaire pondérée est appliquée afin de refléter la différence relative au niveau du score des opérateurs désignés dont la moyenne calculée et les valeurs pondérées normalisées sont équivalentes. L'application d'une pondération aux services en cours de mise au point proposés au moyen d'une application mobile ou interopérables avec un ou plusieurs autres opérateurs désignés fournit aux opérateurs désignés un score supplémentaire qui permet de les différencier en cas d'égalité dans le classement.

L'opérateur le mieux placé obtient un score normalisé de 1 et celui qui affiche les moins bonnes performances obtient un score minimal normalisé de 0. Il n'en reste pas moins que, à l'heure d'analyser les scores, il est fondamental de garder à l'esprit que ceux-ci sont le reflet d'un classement relatif par rapport à l'ensemble des pays concernés par l'analyse. Tous les scores normalisés peuvent représenter l'éloignement d'un opérateur désigné donné par rapport aux pays affichant les meilleurs résultats (score de 1), des résultats intermédiaires (score supérieur à 0,5) ou les moins bons résultats (score de 0).

### Résultats par région

Les tableaux ci-dessous donnent des détails sur le classement des opérateurs désignés en fonction de leurs scores relatifs. Le tableau 5.1 présente les scores moyens à l'échelle régionale par rapport à la moyenne mondiale. L'Afrique et les pays arabes ont des scores moyens de 0,17 et 0,21 respectivement, alors que les régions Asie/Pacifique et Amérique latine et Caraïbes présentent un score de 0,20, inférieur à la moyenne mondiale. Pour la région Europe et CEI, le score moyen est de 0,33, légèrement au-dessus de la moyenne mondiale. Les pays industrialisés, soit la région la mieux classée, ont atteint un score moyen de 0,54; l'opérateur désigné de la Suisse, qui fait partie de cette région, est celui qui a obtenu le meilleur score.

Tableau 5.1 - Scores moyens à l'échelle mondiale et régionale

<b>Score moyen à l'échelle mondiale</b>	<b>0,26</b>
<b>Afrique</b>	0,17
<b>Pays arabes</b>	0,21
<b>Asie/Pacifique</b>	0,20
<b>Europe et CEI</b>	0,33
<b>Pays industrialisés</b>	0,54
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	0,20

L'indice de classement du rapport phare de 2018 couvre 125 opérateurs désignés et le score moyen de l'indice à l'échelle mondiale est de 0,26. Le tableau 5.2 illustre l'indice de performance fondé sur les services électroniques proposés par les opérateurs désignés et contient une évaluation par des experts d'autres facteurs d'ajustement. Les opérateurs désignés de la Suisse, du Kazakhstan, du Maroc et de l'Allemagne obtiennent les meilleurs scores, suivis de peu par ceux de la France et de l'Autriche. À l'exception des opérateurs désignés du Maroc (pays arabes), ainsi que du Kazakhstan et de la Hongrie (Europe et CEI), sept des 10 opérateurs désignés les mieux placés font partie des pays industrialisés. Les opérateurs désignés du Kazakhstan et du Maroc ont fait des progrès impressionnants en la matière, se hissant dans le classement des performances jusqu'à la deuxième et à la troisième position, alors qu'ils étaient respectivement 63<sup>e</sup> et 38<sup>e</sup> en 2015. Les opérateurs désignés de la Suisse et de l'Autriche restent à la même place qu'en 2015.

Seuls deux opérateurs désignés appartenant aux pays arabes ont un score supérieur à 0,50: le Maroc (0,84) et la Tunisie (0,59). En Amérique latine et Caraïbes, les opérateurs désignés dépassant le score de 0,50 sont également au nombre de deux (Anguilla, avec 0,59 et le Costa-Rica, avec 0,54), tout comme dans la région Asie/Pacifique, avec la République de Corée (0,54) et Macao, Chine (0,51).

Lorsque les opérateurs désignés obtiennent un score inférieur à 0,5, cela semble indiquer que les postes ne parviennent pas à exploiter les capacités de développement postal de leur pays. Par exemple, le niveau de performance des opérateurs désignés des pays industrialisés est bien supérieur à la moyenne mondiale et au niveau des autres régions, alors que la grande majorité des opérateurs désignés de la région Amérique latine et Caraïbes, des pays arabes et de la région Asie/Pacifique obtiennent un résultat inférieur à 0,5. Les opérateurs désignés présentant les plus mauvais résultats sont de loin ceux de la région Afrique, aucun n'obtenant un score supérieur à 0,5.

Tableau 5.2 - Classement des opérateurs désignés

Classement		Pays/territoire	Région	Score normalisé
1	■	<b>Suisse</b>	Pays industrialisés	1,00
2	▲	<b>Kazakhstan</b>	Europe et CEI	0,84
3	■	<b>Maroc</b>	Pays arabes	0,84
4	■	<b>Allemagne</b>	Pays industrialisés	0,81
5	▲	<b>France</b>	Pays industrialisés	0,81
6	■	<b>Autriche</b>	Pays industrialisés	0,78
7	▲	<b>Italie</b>	Pays industrialisés	0,73
8	▲	<b>Australie</b>	Pays industrialisés	0,65
9	▲	<b>Portugal</b>	Pays industrialisés	0,65
10	▲	<b>Hongrie</b>	Europe et CEI	0,62
11	▲	<b>Pays-Bas</b>	Pays industrialisés	0,62
12	▼	<b>Bélarus</b>	Europe et CEI	0,62
13	▼	<b>Amérique (États-Unis)</b>	Pays industrialisés	0,59
14	▼	<b>Tunisie</b>	Pays arabes	0,59
15	▲	<b>Slovaquie</b>	Europe et CEI	0,59
16	▲	<b>Espagne</b>	Pays industrialisés	0,59
17	▼	<b>Canada</b>	Pays industrialisés	0,59
18	■	<b>Anguilla</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,59
19	▼	<b>Costa-Rica</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,54
20	■	<b>Corée (Rép.)</b>	Asie/Pacifique	0,54
21	▲	<b>Macao, Chine</b>	Asie/Pacifique	0,51
22	▲	<b>Russie (Fédération de)</b>	Europe et CEI	0,51
23	■	<b>Croatie</b>	Pays industrialisés	0,49
24	■	<b>Luxembourg</b>	Pays industrialisés	0,49
25	▼	<b>Nouvelle-Zélande</b>	Pays industrialisés	0,49
26	▼	<b>Tchèque (Rép.)</b>	Europe et CEI	0,46
27	▼	<b>Viet Nam</b>	Asie/Pacifique	0,46
28	▼	<b>Afrique du Sud</b>	Afrique	0,46
29	■	<b>Malaisie</b>	Asie/Pacifique	0,43
30	▲	<b>Émirats arabes unis</b>	Pays arabes	0,43
31	▼	<b>Hongkong, Chine</b>	Asie/Pacifique	0,43
32	▼	<b>Indonésie</b>	Asie/Pacifique	0,38
33	▲	<b>Iran (Rép. islamique)</b>	Asie/Pacifique	0,38
34	▼	<b>Singapour</b>	Asie/Pacifique	0,38
35	▼	<b>Polynésie française</b>	Asie/Pacifique	0,35

Classement		Pays/territoire	Région	Score normalisé
36	▼	<b>Colombie</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,35
37	■	<b>Curaçao</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,35
38	▲	<b>Algérie</b>	Pays arabes	0,35
39	▲	<b>Botswana</b>	Afrique	0,32
40	▲	<b>Équateur</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,32
41	■	<b>Grèce</b>	Pays industrialisés	0,32
42	■	<b>Kenya</b>	Afrique	0,30
43	■	<b>Sénégal</b>	Afrique	0,30
44	■	<b>Inde</b>	Asie/Pacifique	0,30
45	■	<b>Ukraine</b>	Europe et CEI	0,30
46	■	<b>Namibie</b>	Afrique	0,27
47	■	<b>Maldives</b>	Asie/Pacifique	0,27
48	■	<b>Bahrain (Royaume)</b>	Pays arabes	0,24
49	▲	<b>Bénin</b>	Afrique	0,24
50	▼	<b>Arabie saoudite</b>	Pays arabes	0,24
51	■	<b>Mongolie</b>	Asie/Pacifique	0,24
52	▼	<b>Chine (Rép. pop.)</b>	Asie/Pacifique	0,24
53	■	<b>Jamaïque</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,22
54	▲	<b>Égypte</b>	Pays arabes	0,22
55	▲	<b>Chili</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,22
56	▲	<b>Jordanie</b>	Pays arabes	0,22
57	▼	<b>Paraguay</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,22
58	▼	<b>Bosnie et Herzégovine</b>	Europe et CEI	0,22
59	▼	<b>Thaïlande</b>	Asie/Pacifique	0,22
60	■	<b>Moldova</b>	Europe et CEI	0,22
61	■	<b>Bhoutan</b>	Asie/Pacifique	0,22
62	■	<b>Cayman</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,22
63	■	<b>Albanie</b>	Europe et CEI	0,22
64	▲	<b>Tanzanie (Rép. unie)</b>	Afrique	0,22
65	▼	<b>Côte d'Ivoire (Rép.)</b>	Afrique	0,19
66	▼	<b>Ouganda</b>	Afrique	0,19
67	■	<b>Pakistan</b>	Asie/Pacifique	0,19
68	■	<b>Azerbaïdjan</b>	Europe et CEI	0,19
69	▼	<b>Bulgarie (Rép.)</b>	Europe et CEI	0,19
67	■	<b>Lesotho</b>	Afrique	0,19
71	▼	<b>Sri Lanka</b>	Asie/Pacifique	0,19

Classement		Pays/territoire	Région	Score normalisé
72	■	<b>Venezuela (Rép. bolivarienne)</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,16
73	■	<b>Djibouti</b>	Pays arabes	0,16
74	■	<b>Bonaire</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,16
75	▼	<b>Mexique</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,16
76	■	<b>Bermudes</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,14
77	■	<b>Burkina Faso</b>	Afrique	0,14
78	■	<b>Oman</b>	Pays arabes	0,14
79	▼	<b>Liban</b>	Pays arabes	0,14
80	■	<b>Aruba</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,14
81	▼	<b>Zimbabwe</b>	Afrique	0,14
82	■	<b>Macédoine du Nord</b>	Europe et CEI	0,14
83	■	<b>Comores</b>	Pays arabes	0,14
84	■	<b>Roumanie</b>	Europe et CEI	0,14
85	■	<b>Saint-Vincent-et-Grenadines</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,14
86	■	<b>Syrienne (Rép. arabe)</b>	Pays arabes	0,14
87	■	<b>Tonga</b>	Asie/Pacifique	0,14
88	■	<b>Turquie</b>	Europe et CEI	0,11
89	▼	<b>Togo</b>	Afrique	0,11
90	▼	<b>Kirghizistan</b>	Europe et CEI	0,11
91	■	<b>Nicaragua</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,11
92	■	<b>Mozambique</b>	Afrique	0,11
93	■	<b>Tadjikistan</b>	Europe et CEI	0,11
94	■	<b>Guinée</b>	Afrique	0,08
95	▼	<b>Trinité-et-Tobago</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,08
96	■	<b>Ghana</b>	Afrique	0,08
97	▼	<b>Malawi</b>	Afrique	0,08
98	▼	<b>Libéria</b>	Afrique	0,08
99	■	<b>Sainte-Lucie</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,08
100	■	<b>Mauritanie</b>	Pays arabes	0,08
101	■	<b>Bahamas</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,08
102	■	<b>Dominique</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,08
103	■	<b>Guyane</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,08
104	■	<b>Vierges britanniques (îles)</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,08
105	■	<b>Qatar</b>	Pays arabes	0,05
106	■	<b>Rép. dém. du Congo</b>	Afrique	0,05
107	■	<b>État de Libye</b>	Pays arabes	0,05

Classement		Pays/territoire	Région	Score normalisé
108	▼	<b>Tchad</b>	Afrique	0,05
109	▼	<b>Madagascar</b>	Afrique	0,05
110	■	<b>Grenade</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,05
111	▼	<b>Cambodge</b>	Asie/Pacifique	0,03
112	■	<b>Myanmar</b>	Asie/Pacifique	0,03
113	▼	<b>Niger</b>	Afrique	0,03
114	■	<b>Suriname</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,03
115	■	<b>Antigua</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
116	■	<b>Belize</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
117	■	<b>El Salvador</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
118	■	<b>Gambie</b>	Afrique	0,00
119	■	<b>Kiribati</b>	Asie/Pacifique	0,00
120	■	<b>Montserrat</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
121	■	<b>Népal</b>	Asie/Pacifique	0,00
122	■	<b>Pérou</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
123	▼	<b>Soudan du Sud</b>	Afrique	0,00
124	■	<b>Saint-Christophe (Saint-Kitts)-et-Nevis</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
125	■	<b>Kuwait</b>	Pays arabes	0,00

■ Même classement qu'en 2015 ▲ Mieux classé ▼ Moins bien classé ■ Non pris en considération par l'enquête de 2015

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

Le tableau 5.3 montre les performances des opérateurs désignés en matière de mise en place de la poste électronique et de prestation de services administratifs en ligne. Les résultats sont conformes aux attentes, les résultats des opérateurs désignés des pays industrialisés étant meilleurs que ceux des autres régions. Étant donné l'amélioration de l'accès à Internet dans les pays industrialisés, les habitants des pays les plus avancés ont un meilleur accès aux services administratifs en ligne par rapport aux habitants des pays les moins avancés, dans lesquels la connectivité à Internet est limitée. Par exemple, huit des 10 opérateurs désignés en tête du classement sont des opérateurs de pays industrialisés,

les seules exceptions étant les opérateurs du Maroc (pays arabes), du Kazakhstan (Europe et CEI) et de la Malaisie (Asie/Pacifique). Le classement est plus facile à comprendre si on tient compte du fait que, outre le score normalisé, le facteur d'ajustement – une moyenne linéaire pondérée – est utilisé pour déterminer les performances relatives des opérateurs désignés et leur classement. Malgré l'application du facteur d'ajustement pour déterminer les performances relatives, certains opérateurs désignés obtiennent le même score.

Dynamiques	Moyennement actifs	Passifs
------------	--------------------	---------

Tableau 5.3 - **Poste électronique et services administratifs en ligne**

Classement	Poste électronique et services administratifs en ligne	Région	Score normalisé
1	<b>Suisse</b>	Pays industrialisés	1,00
2	<b>Autriche</b>	Pays industrialisés	0,93
3	<b>Maroc</b>	Pays arabes	0,93
4	<b>France</b>	Pays industrialisés	0,86
5	<b>Kazakhstan</b>	Europe et CEI	0,79
6	<b>Espagne</b>	Pays industrialisés	0,79
7	<b>Allemagne</b>	Pays industrialisés	0,79
8	<b>Portugal</b>	Pays industrialisés	0,79
9	<b>Italie</b>	Pays industrialisés	0,64
10	<b>Australie</b>	Pays industrialisés	0,64
11	<b>Malaisie</b>	Asie/Pacifique	0,57
12	<b>Croatie</b>	Pays industrialisés	0,57
13	<b>Bélarus</b>	Europe et CEI	0,57
14	<b>Pays-Bas</b>	Pays industrialisés	0,57
15	<b>Hongrie</b>	Europe et CEI	0,50
16	<b>Canada</b>	Pays industrialisés	0,50
17	<b>Russie (Fédération de)</b>	Europe et CEI	0,50
18	<b>Tchèque (Rép.)</b>	Europe et CEI	0,50
19	<b>Anguilla</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,50
20	<b>Macao, Chine</b>	Asie/Pacifique	0,43
21	<b>Costa-Rica</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,43
22	<b>Tunisie</b>	Pays arabes	0,43
23	<b>Nouvelle-Zélande</b>	Pays industrialisés	0,43
24	<b>Afrique du Sud</b>	Afrique	0,43
25	<b>Amérique (États-Unis)</b>	Pays industrialisés	0,36
26	<b>Luxembourg</b>	Pays industrialisés	0,36

Classement	Poste électronique et services administratifs en ligne	Région	Score normalisé
27	<b>Singapour</b>	Asie/Pacifique	0,36
28	<b>Hongkong, Chine</b>	Asie/Pacifique	0,29
29	<b>Slovaquie</b>	Europe et CEI	0,29
30	<b>Équateur</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,29
31	<b>Botswana</b>	Afrique	0,21
32	<b>Kenya</b>	Afrique	0,21
33	<b>Bahrain (Royaume)</b>	Pays arabes	0,21
34	<b>Iran (Rép. islamique)</b>	Asie/Pacifique	0,21
35	<b>Bosnie et Herzégovine</b>	Europe et CEI	0,21
36	<b>Corée (Rép.)</b>	Asie/Pacifique	0,21
37	<b>Algérie</b>	Pays arabes	0,21
38	<b>Polynésie française</b>	Asie/Pacifique	0,21
39	<b>Colombie</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,21
40	<b>Inde</b>	Asie/Pacifique	0,21
41	<b>Émirats arabes unis</b>	Pays arabes	0,14
42	<b>Égypte</b>	Pays arabes	0,14
43	<b>Sénégal</b>	Afrique	0,14
44	<b>Pakistan</b>	Asie/Pacifique	0,07
45	<b>Indonésie</b>	Asie/Pacifique	0,07
46	<b>Viet Nam</b>	Asie/Pacifique	0,07
47	<b>Mongolie</b>	Asie/Pacifique	0,07
48	<b>Grèce</b>	Pays industrialisés	0,07
49	<b>Namibie</b>	Afrique	0,07
50	<b>Chine (Rép. pop.)</b>	Asie/Pacifique	0,07
51	<b>Jamaïque</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
52	<b>Qatar</b>	Pays arabes	0,00
53	<b>Côte d'Ivoire (Rép.)</b>	Afrique	0,00
54	<b>Azerbaïdjan</b>	Europe et CEI	0,00
55	<b>Bulgarie (Rép.)</b>	Europe et CEI	0,00
56	<b>Guinée</b>	Afrique	0,00
57	<b>Bénin</b>	Afrique	0,00
58	<b>Arabie saoudite</b>	Pays arabes	0,00
59	<b>Lesotho</b>	Afrique	0,00
60	<b>Tchad</b>	Afrique	0,00
61	<b>Madagascar</b>	Afrique	0,00
62	<b>Roumanie</b>	Europe et CEI	0,00

Classement	Poste électronique et services administratifs en ligne	Région	Score normalisé
63	<b>Sri Lanka</b>	Asie/Pacifique	0,00
64	<b>Venezuela (Rép. bolivarienne)</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
65	<b>Ukraine</b>	Europe et CEI	0,00
66	<b>Burkina Faso</b>	Afrique	0,00
67	<b>Oman</b>	Pays arabes	0,00
68	<b>Liban</b>	Pays arabes	0,00
69	<b>Turquie</b>	Europe et CEI	0,00
67	<b>Nicaragua</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
71	<b>Dominique</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
72	<b>Curaçao</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
73	<b>Maldives</b>	Asie/Pacifique	0,00
74	<b>Chili</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
75	<b>Jordanie</b>	Pays arabes	0,00
76	<b>Paraguay</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
77	<b>Thaïlande</b>	Asie/Pacifique	0,00
78	<b>Moldova</b>	Europe et CEI	0,00
79	<b>Bhoutan</b>	Asie/Pacifique	0,00
80	<b>Cayman</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
81	<b>Albanie</b>	Europe et CEI	0,00
82	<b>Ouganda</b>	Afrique	0,00
83	<b>Tanzanie (Rép. unie)</b>	Afrique	0,00
84	<b>Djibouti</b>	Pays arabes	0,00
85	<b>Bonaire</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
86	<b>Mexique</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
87	<b>Bermudes</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
88	<b>Aruba</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
89	<b>Zimbabwe</b>	Afrique	0,00
90	<b>Macédoine du Nord</b>	Europe et CEI	0,00
91	<b>Comores</b>	Afrique	0,00
92	<b>Saint-Vincent-et-Grenadines</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
93	<b>Syrienne (Rép. arabe)</b>	Pays arabes	0,00
94	<b>Tonga</b>	Asie/Pacifique	0,00
95	<b>Togo</b>	Afrique	0,00
96	<b>Kirghizistan</b>	Europe et CEI	0,00
97	<b>Mozambique</b>	Afrique	0,00
98	<b>Tadjikistan</b>	Europe et CEI	0,00

Classement	Poste électronique et services administratifs en ligne	Région	Score normalisé
99	<b>Trinité-et-Tobago</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
100	<b>Ghana</b>	Afrique	0,00
101	<b>Malawi</b>	Afrique	0,00
102	<b>Libéria</b>	Afrique	0,00
103	<b>Sainte-Lucie</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
104	<b>Mauritanie</b>	Pays arabes	0,00
105	<b>Bahamas</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
106	<b>Guyane</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
107	<b>Vierges britanniques (îles)</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
108	<b>Rép. dém. du Congo</b>	Afrique	0,00
109	<b>État de Libye</b>	Pays arabes	0,00
110	<b>Grenade</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
111	<b>Cambodge</b>	Asie/Pacifique	0,00
112	<b>Myanmar</b>	Asie/Pacifique	0,00
113	<b>Niger</b>	Afrique	0,00
114	<b>Suriname</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
115	<b>Antigua</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
116	<b>Belize</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
117	<b>El Salvador</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
118	<b>Gambie</b>	Afrique	0,00
119	<b>Kiribati</b>	Asie/Pacifique	0,00
120	<b>Montserrat</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
121	<b>Népal</b>	Asie/Pacifique	0,00
122	<b>Pérou</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
123	<b>Soudan du Sud</b>	Afrique	0,00
124	<b>Saint-Christophe (Saint-Kitts)-et-Nevis</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
125	<b>Kuwait</b>	Pays arabes	0,00

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

Le tableau 5.4 illustre les performances relatives des opérateurs désignés en les classant en fonction de l'indice du commerce électronique. Les opérateurs désignés des Pays-Bas et du Kazakhstan sont en tête de cet indice, suivis par ceux du Costa-Rica, des États-Unis d'Amérique, de Slovaquie, du Maroc et d'Anguilla. Sur les 10 premiers opérateurs désignés, trois sont issus de la région Europe et CEI, deux des pays industrialisés, deux des pays arabes et

deux de la région Amérique latine et Caraïbes. Un opérateur de la région Asie/Pacifique s'est hissé parmi les 10 premiers. En Afrique, seul l'opérateur désigné de l'Afrique du Sud a dépassé 0,5 (avec 0,71); le suivant, celui de la République unie de Tanzanie, a atteint un score de 0,43.

Dynamiques	Moyennement actifs	Passifs
------------	--------------------	---------

Tableau 5.4 - **Indice du commerce électronique**

Classement	Commerce électronique	Région	Score normalisé
1	<b>Pays-Bas</b>	Pays industrialisés	1,00
2	<b>Kazakhstan</b>	Europe et CEI	1,00
3	<b>Costa-Rica</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,86
4	<b>Amérique (États-Unis)</b>	Pays industrialisés	0,86
5	<b>Slovaquie</b>	Europe et CEI	0,86
6	<b>Maroc</b>	Pays arabes	0,86
7	<b>Anguilla</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,86
8	<b>Tunisie</b>	Pays arabes	0,71
9	<b>Corée (Rép.)</b>	Asie/Pacifique	0,71
10	<b>Bélarus</b>	Europe et CEI	0,71
11	<b>Hongrie</b>	Europe et CEI	0,71
12	<b>Suisse</b>	Pays industrialisés	0,71
13	<b>Indonésie</b>	Asie/Pacifique	0,71
14	<b>Croatie</b>	Pays industrialisés	0,71
15	<b>Russie (Fédération de)</b>	Europe et CEI	0,71
16	<b>Viet Nam</b>	Asie/Pacifique	0,71
17	<b>Afrique du Sud</b>	Afrique	0,71
18	<b>Curaçao</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,71
19	<b>Colombie</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,71
20	<b>Nouvelle-Zélande</b>	Pays industrialisés	0,57
21	<b>Allemagne</b>	Pays industrialisés	0,57
22	<b>Hongkong, Chine</b>	Asie/Pacifique	0,57
23	<b>France</b>	Pays industrialisés	0,57
24	<b>Autriche</b>	Pays industrialisés	0,57
25	<b>Canada</b>	Pays industrialisés	0,57
26	<b>Ukraine</b>	Europe et CEI	0,57
27	<b>Thaïlande</b>	Asie/Pacifique	0,43
28	<b>Grèce</b>	Pays industrialisés	0,43

Classement	Commerce électronique	Région	Score normalisé
29	<b>Maldives</b>	Asie/Pacifique	0,43
30	<b>Australie</b>	Pays industrialisés	0,43
31	<b>Iran (Rép. islamique)</b>	Asie/Pacifique	0,43
32	<b>Macao, Chine</b>	Asie/Pacifique	0,43
33	<b>Tanzanie (Rép. unie)</b>	Afrique	0,43
34	<b>Singapour</b>	Asie/Pacifique	0,43
35	<b>Tchèque (Rép.)</b>	Europe et CEI	0,43
36	<b>Malaisie</b>	Asie/Pacifique	0,29
37	<b>Émirats arabes unis</b>	Pays arabes	0,29
38	<b>Portugal</b>	Pays industrialisés	0,29
39	<b>Égypte</b>	Pays arabes	0,29
40	<b>Côte d'Ivoire (Rép.)</b>	Afrique	0,29
41	<b>Chine (Rép. pop.)</b>	Asie/Pacifique	0,29
42	<b>Arabie saoudite</b>	Pays arabes	0,29
43	<b>Espagne</b>	Pays industrialisés	0,29
44	<b>Liban</b>	Pays arabes	0,29
45	<b>Mongolie</b>	Asie/Pacifique	0,29
46	<b>Luxembourg</b>	Pays industrialisés	0,29
47	<b>Équateur</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,29
48	<b>Bonaire</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,29
49	<b>Inde</b>	Asie/Pacifique	0,29
50	<b>Qatar</b>	Pays arabes	0,14
51	<b>Jamaïque</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,14
52	<b>Aruba</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,14
53	<b>Guinée</b>	Afrique	0,14
54	<b>Azerbaïdjan</b>	Europe et CEI	0,14
55	<b>Namibie</b>	Afrique	0,14
56	<b>Turquie</b>	Europe et CEI	0,14
57	<b>Bhoutan</b>	Asie/Pacifique	0,14
58	<b>Botswana</b>	Afrique	0,14
59	<b>Kenya</b>	Afrique	0,14
60	<b>Ouganda</b>	Afrique	0,14
61	<b>Polynésie française</b>	Asie/Pacifique	0,14
62	<b>Italie</b>	Pays industrialisés	0,14
63	<b>Algérie</b>	Pays arabes	0,14
64	<b>Paraguay</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,14

Classement	Commerce électronique	Région	Score normalisé
65	<b>Moldova</b>	Europe et CEI	0,14
66	<b>Saint-Vincent-et-Grenadines</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,14
67	<b>Cambodge</b>	Asie/Pacifique	0,14
68	<b>Dominique</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,14
69	<b>Mexique</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,14
67	<b>Tonga</b>	Asie/Pacifique	0,14
71	<b>Bermudes</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
72	<b>Oman</b>	Pays arabes	0,00
73	<b>Trinité-et-Tobago</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
74	<b>Burkina Faso</b>	Afrique	0,00
75	<b>Bosnie et Herzégovine</b>	Europe et CEI	0,00
76	<b>Ghana</b>	Afrique	0,00
77	<b>Bahrain (Royaume)</b>	Pays arabes	0,00
78	<b>Libéria</b>	Afrique	0,00
79	<b>Venezuela (Rép. bolivarienne)</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
80	<b>Suriname</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
81	<b>Malawi</b>	Afrique	0,00
82	<b>Cayman</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
83	<b>Chili</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
84	<b>Mauritanie</b>	Pays arabes	0,00
85	<b>Macédoine du Nord</b>	Europe et CEI	0,00
86	<b>Bénin</b>	Afrique	0,00
87	<b>Rép. dém. du Congo</b>	Afrique	0,00
88	<b>Jordanie</b>	Pays arabes	0,00
89	<b>Kirghizistan</b>	Europe et CEI	0,00
90	<b>Pakistan</b>	Asie/Pacifique	0,00
91	<b>Tchad</b>	Afrique	0,00
92	<b>Tadjikistan</b>	Europe et CEI	0,00
93	<b>Djibouti</b>	Pays arabes	0,00
94	<b>Lesotho</b>	Afrique	0,00
95	<b>Albanie</b>	Europe et CEI	0,00
96	<b>Bulgarie (Rép.)</b>	Europe et CEI	0,00
97	<b>Sénégal</b>	Afrique	0,00
98	<b>Bahamas</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
99	<b>Belize</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
100	<b>Antigua</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00

Classement	Commerce électronique	Région	Score normalisé
101	<b>Comores</b>	Afrique	0,00
102	<b>El Salvador</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
103	<b>Gambie</b>	Afrique	0,00
104	<b>Grenade</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
105	<b>Guyane</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
106	<b>Kiribati</b>	Asie/Pacifique	0,00
107	<b>État de Libye</b>	Pays arabes	0,00
108	<b>Madagascar</b>	Afrique	0,00
109	<b>Montserrat</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
110	<b>Mozambique</b>	Afrique	0,00
111	<b>Myanmar</b>	Asie/Pacifique	0,00
112	<b>Népal</b>	Asie/Pacifique	0,00
113	<b>Nicaragua</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
114	<b>Niger</b>	Afrique	0,00
115	<b>Pérou</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
116	<b>Roumanie</b>	Europe et CEI	0,00
117	<b>Sainte-Lucie</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
118	<b>Soudan du Sud</b>	Afrique	0,00
119	<b>Sri Lanka</b>	Asie/Pacifique	0,00
120	<b>Saint-Christophe (Saint-Kitts)-et-Nevis</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
121	<b>Kuwait</b>	Pays arabes	0,00
122	<b>Syrienne (Rép. arabe)</b>	Pays arabes	0,00
123	<b>Togo</b>	Afrique	0,00
124	<b>Vierges britanniques (îles)</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
125	<b>Zimbabwe</b>	Afrique	0,00

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

Le tableau 5.5 classe les opérateurs désignés en fonction de leurs performances liées à la prestation de services financiers en ligne. À nouveau, l'opérateur désigné suisse est en tête du classement général pour ce qui est de la prestation de services financiers et de paiement numériques, suivi de celui de l'Italie. Les opérateurs désignés du Kazakhstan, de la France et de la Polynésie française occupent conjointement la troisième marche du podium. Neuf opérateurs désignés des pays industrialisés, quatre opérateurs désignés d'Afrique et des pays arabes, trois opérateurs désignés des régions Asie/Pacifique et Europe et CEI ainsi qu'un opérateur désigné

de la région Amérique latine et Caraïbes ont obtenu un score supérieur ou égal à 0,60. Un des points forts commun à l'ensemble des opérateurs désignés occupant les premières places est l'expansion de l'infrastructure numérique et la facilité avec laquelle les clients postaux ont accès à un ensemble de services financiers.

Dynamiques	Moyennement actifs	Passifs
------------	--------------------	---------

Tableau 5.5 - **Indice des services financiers et de paiement numériques**

Classement	Services financiers et de paiement numériques	Région	Score normalisé
1	<b>Suisse</b>	Pays industrialisés	1,00
2	<b>Italie</b>	Pays industrialisés	1,00
3	<b>Polynésie française</b>	Asie/Pacifique	1,00
4	<b>Kazakhstan</b>	Europe et CEI	1,00
5	<b>France</b>	Pays industrialisés	1,00
6	<b>Tunisie</b>	Pays arabes	0,80
7	<b>Portugal</b>	Pays industrialisés	0,80
8	<b>Algérie</b>	Pays arabes	0,80
9	<b>Grèce</b>	Pays industrialisés	0,80
10	<b>Viet Nam</b>	Asie/Pacifique	0,80
11	<b>Côte d'Ivoire (Rép.)</b>	Afrique	0,60
12	<b>Bélarus</b>	Europe et CEI	0,60
13	<b>Luxembourg</b>	Pays industrialisés	0,60
14	<b>Corée (Rép.)</b>	Asie/Pacifique	0,60
15	<b>Sénégal</b>	Afrique	0,60
16	<b>Maroc</b>	Pays arabes	0,60
17	<b>Australie</b>	Pays industrialisés	0,60
18	<b>Slovaquie</b>	Europe et CEI	0,60
19	<b>Allemagne</b>	Pays industrialisés	0,60
20	<b>Afrique du Sud</b>	Afrique	0,60
21	<b>Belize</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,60
22	<b>Botswana</b>	Afrique	0,60
23	<b>Égypte</b>	Pays arabes	0,60
24	<b>Costa-Rica</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,40
25	<b>Indonésie</b>	Asie/Pacifique	0,40
26	<b>Kenya</b>	Afrique	0,40
27	<b>Russie (Fédération de)</b>	Europe et CEI	0,40

Classement	Services financiers et de paiement numériques	Région	Score normalisé
28	<b>Hongkong, Chine</b>	Pays industrialisés	0,40
29	<b>Croatie</b>	Pays industrialisés	0,40
30	<b>Iran (Rép. islamique)</b>	Asie/Pacifique	0,40
31	<b>Ouganda</b>	Afrique	0,40
32	<b>Djibouti</b>	Pays arabes	0,40
33	<b>Autriche</b>	Pays industrialisés	0,40
34	<b>Canada</b>	Pays industrialisés	0,40
35	<b>Chili</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,40
36	<b>Lesotho</b>	Afrique	0,40
37	<b>Malaisie</b>	Asie/Pacifique	0,20
38	<b>Qatar</b>	Pays arabes	0,20
39	<b>Émirats arabes unis</b>	Pays arabes	0,20
40	<b>Bénin</b>	Afrique	0,20
41	<b>Curaçao</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,20
42	<b>Jamaïque</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,20
43	<b>Ghana</b>	Afrique	0,20
44	<b>Rép. dém. du Congo</b>	Afrique	0,20
45	<b>Équateur</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,20
46	<b>Bulgarie (Rép.)</b>	Europe et CEI	0,20
47	<b>Espagne</b>	Pays industrialisés	0,20
48	<b>Jordanie</b>	Pays arabes	0,20
49	<b>Kirghizistan</b>	Europe et CEI	0,20
50	<b>Paraguay</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,20
51	<b>Moldova</b>	Europe et CEI	0,20
52	<b>Anguilla</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,20
53	<b>Liban</b>	Pays arabes	0,20
54	<b>Trinité-et-Tobago</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,20
55	<b>Namibie</b>	Afrique	0,20
56	<b>Chine (Rép. pop.)</b>	Asie/Pacifique	0,20
57	<b>Albanie</b>	Europe et CEI	0,20
58	<b>Azerbaïdjan</b>	Europe et CEI	0,20
59	<b>Bahamas</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,20
60	<b>Malawi</b>	Afrique	0,20
61	<b>Maldives</b>	Asie/Pacifique	0,20
62	<b>Mauritanie</b>	Pays arabes	0,20
63	<b>Pakistan</b>	Asie/Pacifique	0,20

Classement	Services financiers et de paiement numériques	Région	Score normalisé
64	<b>Singapour</b>	Asie/Pacifique	0,20
65	<b>Saint-Vincent-et-Grenadines</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,20
66	<b>Tanzanie (Rép. unie)</b>	Afrique	0,20
67	<b>Tchad</b>	Afrique	0,20
68	<b>Tadjikistan</b>	Europe et CEI	0,20
69	<b>Ukraine</b>	Europe et CEI	0,20
67	<b>Bermudes</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
71	<b>Colombie</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
72	<b>Arabie saoudite</b>	Pays arabes	0,00
73	<b>Burkina Faso</b>	Afrique	0,00
74	<b>Tchèque (Rép.)</b>	Europe et CEI	0,00
75	<b>Guinée</b>	Afrique	0,00
76	<b>Thaïlande</b>	Asie/Pacifique	0,00
77	<b>Bosnie et Herzégovine</b>	Europe et CEI	0,00
78	<b>Libéria</b>	Afrique	0,00
79	<b>Oman</b>	Pays arabes	0,00
80	<b>Bonaire</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
81	<b>Aruba</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
82	<b>Bahrain (Royaume)</b>	Pays arabes	0,00
83	<b>Bhoutan</b>	Asie/Pacifique	0,00
84	<b>Cambodge</b>	Asie/Pacifique	0,00
85	<b>Antigua</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
86	<b>Cayman</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
87	<b>Macao, Chine</b>	Pays arabes	0,00
88	<b>Dominique</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
89	<b>Comores</b>	Afrique	0,00
90	<b>El Salvador</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
91	<b>Gambie</b>	Afrique	0,00
92	<b>Grenade</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
93	<b>Guyane</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
94	<b>Hongrie</b>	Europe et CEI	0,00
95	<b>Inde</b>	Asie/Pacifique	0,00
96	<b>Kiribati</b>	Asie/Pacifique	0,00
97	<b>État de Libye</b>	Pays arabes	0,00
98	<b>Madagascar</b>	Afrique	0,00
99	<b>Mexique</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00

Classement	Services financiers et de paiement numériques	Région	Score normalisé
100	<b>Mongolie</b>	Asie/Pacifique	0,00
101	<b>Montserrat</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
102	<b>Mozambique</b>	Afrique	0,00
103	<b>Myanmar</b>	Asie/Pacifique	0,00
104	<b>Népal</b>	Asie/Pacifique	0,00
105	<b>Pays-Bas</b>	Pays industrialisés	0,00
106	<b>Nouvelle-Zélande</b>	Pays industrialisés	0,00
107	<b>Nicaragua</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
108	<b>Niger</b>	Afrique	0,00
109	<b>Pérou</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
110	<b>Macédoine du Nord</b>	Europe et CEI	0,00
111	<b>Roumanie</b>	Europe et CEI	0,00
112	<b>Sainte-Lucie</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
113	<b>Soudan du Sud</b>	Afrique	0,00
114	<b>Sri Lanka</b>	Asie/Pacifique	0,00
115	<b>Saint-Christophe (Saint-Kitts)-et-Nevis</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
116	<b>Kuwait</b>	Pays arabes	0,00
117	<b>Suriname</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
118	<b>Syrienne (Rép. arabe)</b>	Pays arabes	0,00
119	<b>Togo</b>	Afrique	0,00
120	<b>Tonga</b>	Asie/Pacifique	0,00
121	<b>Turquie</b>	Europe et CEI	0,00
122	<b>Amérique (États-Unis)</b>	Pays industrialisés	0,00
123	<b>Venezuela (Rép. bolivarienne)</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
124	<b>Vierges britanniques (îles)</b>	Amérique latine et Caraïbes	0,00
125	<b>Zimbabwe</b>	Afrique	0,00

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

## Corrélation avec les indices externes en lien avec les services électroniques postaux

La présente section compare les résultats des opérateurs désignés sur l'indice de développement des services électroniques postaux et d'autres indices et analyse les tendances communes aux différents scores. Les indices ont également été comparés afin de comprendre le niveau de non-corrélation.

Il est important d'expliquer les couleurs utilisées dans les tableaux d'indices ci-dessous. **Le vert** indique que l'opérateur désigné obtient des résultats supérieurs à l'indice de référence; **Le vert clair** signifie que les résultats de l'opérateur désigné sont en moyenne conformes à l'indice de référence; **Le bleu** est le signe que l'opérateur désigné obtient en moyenne des résultats inférieurs à l'indice de référence.

### Indice global de développement des services électroniques postaux et indice de développement de l'administration en ligne

Indicateur composite, l'indice de développement de l'administration en ligne de l'ONU est utilisé pour mesurer la volonté et la capacité des administrations nationales à utiliser les TIC pour assurer la prestation d'un nombre croissant de services publics en ligne.

Dans l'ensemble, la plupart des opérateurs désignés ont obtenu des résultats insuffisants dans leur indice de référence. Ces mauvais résultats ne sont pas propres à une région ou à un groupe économique. Même si la majorité des opérateurs désignés n'exploitent pas au maximum les capacités du pays, les six opérateurs les mieux classés tirent parti du potentiel numérique de leur pays: seuls un opérateur désigné de la région Amérique latine et Caraïbes (Anguilla), trois de la région Asie/Pacifique (Hongkong, Chine, Macao, Chine, et Polynésie française), deux des pays industrialisés (Autriche et Suisse) et un de la région Europe et CEI (Kazakhstan) obtiennent des résultats supérieurs au score de référence.

L'opérateur désigné d'Anguilla a fait des progrès importants sur la voie de la réalisation du potentiel numérique du territoire avec une évolution d'ampleur (▲\*: 0,42), suivi des opérateurs désignés de Macao, Chine, et de Hongkong, Chine, avec 0,35 et 0,21, respectivement. En moyenne, les opérateurs désignés de l'Allemagne, de l'Espagne et de la France obtiennent des résultats semblables dans l'indice de développement des services électroniques postaux et dans l'indice de développement de l'administration en ligne. Le tableau 5.6 présente les six opérateurs désignés les mieux classés (▲: 0,10 à 0,42) pour l'indice de développement des services électroniques postaux par rapport au score de l'indice de développement de l'administration en ligne, ainsi que cinq opérateurs désignés qui présentent des valeurs plus ou moins comparables à celles de l'indicateur de référence (▲: -0,09 à 0,03).

\*▲ indique la différence entre les deux indices.

Tableau 5.6 - Opérateurs désignés au-dessus des objectifs au regard du score de l'indice de développement de l'administration en ligne (EGDI) du réseau d'information de l'ONU sur l'administration publique (UNPAN)

Poste électronique et services administratifs en ligne	Score normalisé	EGDI (UNPAN)	▲
Anguilla	0,50	0,08	0,42
Maroc	0,93	0,52	0,41
Macao, Chine	0,43	0,08	0,35
Hongkong, Chine	0,29	0,08	0,21
Suisse	1,00	0,85	0,15
Polynésie française	0,21	0,08	0,13
Autriche	0,93	0,83	0,10
Kazakhstan	0,79	0,76	0,03
Portugal	0,79	0,80	-0,02
France	0,86	0,88	-0,02
Espagne	0,79	0,84	-0,06
Allemagne	0,79	0,88	-0,09

Très au-dessus des objectifs	Relativement au-dessus des objectifs	Exploite son potentiel
------------------------------	--------------------------------------	------------------------

Le tableau 5.7 montre les opérateurs désignés au-dessous des objectifs (▲: à 0,71 to à 0,13) sur l'indice de développement des services électroniques postaux par rapport au score de l'indice de développement de l'administration en ligne de référence. Les opérateurs désignés des États-Unis d'Amérique, du Royaume de Bahrein, de la République populaire de Chine, de la République de Corée, des Émirats arabes unis, de la Grèce, de la Mongolie, de Singapour et du Viet Nam ont des résultats au-dessous des objectifs avec un différentiel (▲) supérieur à -0,50. Les opérateurs désignés de ces pays n'exploitent pas la capacité de leur pays en matière de services administratifs en ligne. Cela signifie également que les citoyens ont besoin des infrastructures et des compétences nécessaires pour profiter des services électroniques proposés.

Tableau 5.7 - Opérateurs désignés au-dessous des objectifs au regard du score de l'indice de développement de l'administration en ligne (EGDI)

Poste électronique et services administratifs en ligne	Score normalisé	EGDI (UNPAN)	▲
Grèce	0,07	0,78	-0,71
Corée (Rép.)	0,21	0,90	-0,69
Émirats arabes unis	0,14	0,83	-0,69
Mongolie	0,07	0,68	-0,61
Chine (Rép. pop.)	0,07	0,68	-0,61
Bahrein (Royaume)	0,21	0,81	-0,60
Singapour	0,36	0,88	-0,52
Viet Nam	0,07	0,59	-0,52
Amérique (États-Unis)	0,36	0,88	-0,52
Luxembourg	0,36	0,83	-0,48
Colombie	0,21	0,69	-0,47

Indonésie	0,07	0,53	-0,45
Nouvelle-Zélande	0,43	0,88	-0,45
Slovaquie	0,29	0,72	-0,43
Iran (Rép. islamique)	0,21	0,61	-0,39
Namibie	0,07	0,46	-0,38
Inde	0,21	0,57	-0,35
Égypte	0,14	0,49	-0,35
Équateur	0,29	0,61	-0,33
Canada	0,50	0,83	-0,33
Bosnie et Herzégovine	0,21	0,53	-0,32
Pays-Bas	0,57	0,88	-0,30
Russie (Fédération de)	0,50	0,80	-0,30
Pakistan	0,07	0,36	-0,29
Costa-Rica	0,43	0,70	-0,27
Australie	0,64	0,91	-0,26
Kenya	0,21	0,45	-0,24
Afrique du Sud	0,43	0,66	-0,23
Hongrie	0,50	0,73	-0,23
Botswana	0,21	0,43	-0,21
Algérie	0,21	0,42	-0,21
Tchèque (Rép.)	0,50	0,71	-0,21
Sénégal	0,14	0,35	-0,21
Tunisie	0,43	0,63	-0,20
Ukraine	0,00	0,19	-0,19
Bélarus	0,57	0,76	-0,19
Italie	0,64	0,82	-0,18
Malaisie	0,57	0,72	-0,15
Croatie	0,57	0,70	-0,13

Très au-dessous des objectifs

Relativement au-dessous des objectifs

### Indice de développement des services électroniques postaux et indice du commerce électronique de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

L'indice du commerce électronique de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) permet aux pays de se comparer aux autres en ce qui a trait à leur état de préparation au commerce électronique. Il mesure également leurs forces et leurs faiblesses relatives par rapport aux différents éléments composant le processus du commerce électronique (p. ex. accès à Internet, sites de commerce électronique, paiement et livraison). Le tableau ci-dessous montre les bons résultats des opérateurs désignés d'Anguilla, de la Slovaquie, de Curaçao, du Maroc, de l'Indonésie, de Hongkong, Chine, de l'Ukraine et du Kazakhstan au regard de l'indice du commerce électronique ( $\blacktriangle > 0,34$ ). Ces opérateurs désignés tirent entièrement parti du potentiel de leurs pays et territoires en matière de commerce électronique.

En moyenne, les opérateurs désignés des Pays-Bas, du Bélarus, de la Fédération de Russie, de l'Égypte et des États-Unis d'Amérique ont obtenu un score très proche de leur indicateur de référence ( $\blacktriangle = -0,01$  à  $0,04$ ). Le tableau 5.8 classe les opérateurs désignés selon qu'ils sont dans différentes catégories entre «au-dessus des objectifs» et «exploite son potentiel» ( $\blacktriangle > 0,30$ ,  $\blacktriangle = 0,16$  à  $0,24$ , et  $\blacktriangle = -0,08$  à  $0,07$ ).

Tableau 5.8 - Opérateurs désignés au-dessus des objectifs au regard de l'indice du commerce électronique de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

Commerce électronique	Score normalisé	Commerce électronique (CNUCED)	$\blacktriangle$
Anguilla	0,86	0,21	0,65
Slovaquie	0,86	0,22	0,64
Curaçao	0,71	0,21	0,50
Maroc	0,86	0,43	0,43
Indonésie	0,71	0,36	0,35
Hongkong, Chine	0,57	0,22	0,35
Ukraine	0,57	0,22	0,35
Kazakhstan	1,00	0,66	0,34
Tunisie	0,71	0,47	0,24
Costa-Rica	0,86	0,62	0,24
Viet Nam	0,71	0,50	0,21
Macao, Chine	0,43	0,22	0,21
Maldives	0,43	0,22	0,21
Afrique du Sud	0,71	0,54	0,17
Colombie	0,71	0,55	0,16
Tanzanie (Rép. unie)	0,43	0,27	0,16
Bonaire	0,29	0,21	0,07
Guinée	0,14	0,07	0,07
Pays-Bas	1,00	0,96	0,04
Bélarus	0,71	0,71	0,00
Russie (Fédération de)	0,71	0,71	0,00
Égypte	0,29	0,29	0,00
Amérique (États-Unis)	0,86	0,87	-0,01
Côte d'Ivoire (Rép.)	0,29	0,35	-0,06
Aruba	0,14	0,21	-0,07
Dominique	0,14	0,21	-0,07
Saint-Vincent-et-Grenadines	0,14	0,21	-0,07
Hongrie	0,71	0,79	-0,08
Polynésie française	0,14	0,22	-0,08
Tonga	0,14	0,22	-0,08
Algérie	0,14	0,22	-0,08

Très au-dessus des objectifs

Relativement au-dessus des objectifs

Exploite son potentiel

Dans l'ensemble, les résultats des opérateurs désignés vis-à-vis de l'indice du commerce électronique sont insuffisants. Ils sont 25 à présenter des résultats au-dessous des objectifs dans leur indice de référence ( $\blacktriangle = -0,30$  à  $-0,68$ ). Les difficultés ne se concentrent pas dans une seule région ou catégorie économique: certains des scores les plus mauvais reviennent à des opérateurs désignés qui affichent habituellement de bons résultats pour ce qui est des indicateurs de développement postal.

Par exemple, les opérateurs désignés de l'Italie, du Luxembourg, des Émirats arabes unis et de l'Espagne ( $\blacktriangle > -0,51$ ) ont obtenu des résultats au-dessous des objectifs par rapport à d'autres opérateurs désignés du monde entier. Ces opérateurs désignés ne tirent pas parti des capacités de leurs pays en matière de commerce électronique. Le tableau 5.9 répertorie les opérateurs désignés présentant des indices de référence au-dessous des objectifs ( $\blacktriangle = -0,68$  à  $-0,12$ ).

Tableau 5.9 - **Opérateurs désignés au-dessous des objectifs au regard de l'indice du commerce électronique de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement**

Commerce électronique	Score normalisé	Commerce électronique (CNUCED)	$\blacktriangle$
Luxembourg	0,29	0,97	-0,68
Italie	0,14	0,74	-0,60
Émirats arabes unis	0,29	0,87	-0,58
Espagne	0,29	0,80	-0,51
Jamaïque	0,14	0,65	-0,51
Australie	0,43	0,92	-0,49
Malaisie	0,29	0,77	-0,48
Qatar	0,14	0,62	-0,48
Turquie	0,14	0,62	-0,48
Singapour	0,43	0,90	-0,47
Moldova	0,14	0,59	-0,45
Azerbaïdjan	0,14	0,58	-0,44
Tchèque (Rép.)	0,43	0,84	-0,41
Arabie saoudite	0,29	0,69	-0,40
Portugal	0,29	0,68	-0,39
Grèce	0,43	0,80	-0,37
Allemagne	0,57	0,94	-0,36
Nouvelle-Zélande	0,57	0,93	-0,36
Mongolie	0,29	0,64	-0,35
Canada	0,57	0,92	-0,35
Liban	0,29	0,63	-0,34
Autriche	0,57	0,91	-0,34
France	0,57	0,90	-0,33
Chine (Rép. pop.)	0,29	0,60	-0,31
Kenya	0,14	0,45	-0,31
Botswana	0,14	0,43	-0,29
Ouganda	0,14	0,43	-0,29
Mexique	0,14	0,42	-0,28
Namibie	0,14	0,42	-0,28
Paraguay	0,14	0,41	-0,27
Iran (Rép. islamique) <sup>†</sup>	0,43	0,69	-0,26

Thaïlande	0,43	0,68	-0,25
Suisse	0,71	0,96	-0,25
Corée (Rép.)	0,71	0,96	-0,24
Bhoutan	0,14	0,36	-0,22
Inde	0,29	0,44	-0,15
Cambodge	0,14	0,29	-0,15
Équateur	0,29	0,41	-0,12

Très au-dessous des objectifs

Relativement au-dessous des objectifs

## Indice de développement des services électroniques postaux et indice d'inclusion financière de *The Economist Intelligence Unit*

Le rapport, intitulé «Global Microscope 2018»<sup>19</sup>, publié par *The Economist Intelligence Unit*, expose ce qu'est un environnement propice à l'inclusion financière selon plusieurs facteurs et classe les pays en fonction de leurs résultats globaux en matière d'inclusion financière. Comme le montre le tableau 5.10, par rapport aux deux autres indices (services administratifs en ligne et commerce électronique), davantage d'opérateurs désignés obtiennent un bon résultat pour ce qui est de la composante «inclusion financière».

Les six premiers du classement sont les opérateurs désignés du Kazakhstan, des Pays-Bas, d'Anguilla, du Costa-Rica, des États-Unis d'Amérique et de la Tunisie ( $\blacktriangle = 0,30$  à  $0,50$ ). Ces opérateurs désignés exploitent les capacités de leurs pays et territoires en matière de finance numérique. En moyenne, les opérateurs désignés de l'Autriche, du Canada, de la France, de l'Allemagne, de la Nouvelle-Zélande, de l'Ukraine, de l'Indonésie, de Hongkong, Chine, et du Liban ont obtenu un résultat similaire à l'indice de développement des services électroniques postaux et à l'indice d'inclusion financière de *The Economist Intelligence Unit*. Un des points forts commun à l'ensemble des opérateurs désignés obtenant les meilleurs résultats au regard de l'indice d'inclusion financière est l'expansion de l'infrastructure financière et la facilité avec laquelle les clients postaux ont accès à un ensemble de produits et services financiers.

<sup>19</sup> [responsiblefinanceforum.org/wp-content/uploads/2018/11/EIU\\_Microscope\\_2018\\_PROOF\\_10.pdf](https://responsiblefinanceforum.org/wp-content/uploads/2018/11/EIU_Microscope_2018_PROOF_10.pdf)

Tableau 5.10 - **Opérateurs désignés au-dessus des objectifs au regard de l'indice d'inclusion financière de The Economist Intelligence Unit (EIU).**

Services financiers et de paiement numériques	Score normalisé	Indice d'inclusion financière du microscope 2018 de l'EIU	▲
Kazakhstan	1,00	0,51	0,49
Pays-Bas	1,00	0,51	0,49
Anguilla	0,86	0,51	0,35
Costa-Rica	0,86	0,51	0,35
Amérique (États-Unis)	0,86	0,51	0,35
Tunisie	0,71	0,40	0,31
Viet Nam	0,71	0,44	0,27
Slovaquie	0,86	0,62	0,24
Bélarus	0,71	0,51	0,20
Croatie	0,71	0,51	0,20
Curaçao	0,71	0,51	0,20
Hongrie	0,71	0,51	0,20
Corée (Rép.)	0,71	0,51	0,20
Russie (Fédération de)	0,71	0,51	0,20
Afrique du Sud	0,71	0,51	0,20
Suisse	0,71	0,51	0,20
Maroc	0,60	0,51	0,09
Autriche	0,57	0,51	0,06
Canada	0,57	0,51	0,06
France	0,57	0,51	0,06
Allemagne	0,57	0,51	0,06
Nouvelle-Zélande	0,57	0,51	0,06
Ukraine	0,57	0,51	0,06
Indonésie	0,71	0,69	0,02
Hongkong, Chine	0,57	0,61	-0,04
Liban	0,29	0,33	-0,04
Australie	0,43	0,51	-0,08
Macao, Chine	0,43	0,51	-0,08
Tchèque (Rép.)	0,43	0,51	-0,08
Grèce	0,43	0,51	-0,08
Iran (Rép. islamique)	0,43	0,51	-0,08
Maldives	0,43	0,51	-0,08
Singapour	0,43	0,51	-0,08

Très au-dessus des objectifs	Relativement au-dessus des objectifs	Exploite son potentiel
------------------------------	--------------------------------------	------------------------

L'opérateur désigné du Mexique a obtenu un résultat au-dessous des objectifs de plus de la moitié (-0,56) par rapport à cet indice; il est suivi des opérateurs du Paraguay (-0,46), de l'Inde (-0,43), de la Jamaïque et du Kenya (-0,40 pour les deux). Ces opérateurs désignés n'exploitent pas le potentiel numérique de leur pays. Un des points faibles commun à l'ensemble des opérateurs désignés obtenant les moins bons résultats au regard de l'indice d'inclusion financière est l'absence d'infrastructure financière permettant aux clients postaux d'accéder à un ensemble de produits et services financiers numériques. Le tableau 5.11 montre les opérateurs désignés qui obtiennent des résultats au-dessous

des objectifs pour ce qui est du potentiel numérique de l'inclusion financière dans le pays ou le territoire.

Tableau 5.11 - **Opérateurs désignés au-dessous des objectifs au regard de l'indice d'inclusion financière de «The Economist Intelligence Unit» (2018)**

Services financiers et de paiement numériques	Score normalisé	Indice d'inclusion financière du microscope 2018 de l'EIU	▲
Mexique	0,14	0,70	-0,56
Paraguay	0,14	0,60	-0,46
Inde	0,29	0,72	-0,43
Jamaïque	0,14	0,54	-0,40
Kenya	0,14	0,54	-0,40
Algérie	0,14	0,51	-0,37
Aruba	0,14	0,51	-0,37
Azerbaïdjan	0,14	0,51	-0,37
Bhoutan	0,14	0,51	-0,37
Botswana	0,14	0,51	-0,37
Dominique	0,14	0,51	-0,37
Polynésie française	0,14	0,51	-0,37
Guinée	0,14	0,51	-0,37
Italie	0,14	0,51	-0,37
Namibie	0,14	0,51	-0,37
Qatar	0,14	0,51	-0,37
Moldova	0,14	0,51	-0,37
Saint-Vincent-et-Grenadines	0,14	0,51	-0,37
Tonga	0,14	0,51	-0,37
Ouganda	0,14	0,51	-0,37
Maroc	0,14	0,50	-0,36
Turquie	0,14	0,48	-0,34
Chine (Rép. pop.)	0,29	0,61	-0,32
Équateur	0,29	0,56	-0,27
Cambodge	0,14	0,39	-0,25
Bonaire	0,29	0,51	-0,22
Côte d'Ivoire (Rép.)	0,29	0,51	-0,22
Luxembourg	0,29	0,51	-0,22
Malaisie	0,29	0,51	-0,22
Mongolie	0,29	0,51	-0,22
Portugal	0,29	0,51	-0,22
Arabie saoudite	0,29	0,51	-0,22
Espagne	0,29	0,51	-0,22
Émirats arabes unis	0,29	0,51	-0,22
Tanzanie (Rép. unie)	0,43	0,60	-0,17
Égypte	0,29	0,45	-0,16
Thaïlande	0,43	0,59	-0,16
Colombie	0,71	0,81	-0,10
Portugal	0,29	0,51	-0,22

Très au-dessous des objectifs	Relativement au-dessous des objectifs
-------------------------------	---------------------------------------

Chapitre VI –  
**Rôle des postes dans  
l'économie numérique**



## Introduction

En réponse au questionnaire de 2017 de l'UPU sur les services électroniques postaux, 62% des opérateurs désignés ont indiqué que les politiques publiques – par exemple celles portant sur les services administratifs en ligne, les TIC et le secteur numérique – attribuent un rôle à la poste en matière de prestation de services électroniques. Ce point a été confirmé par les ministères lors de la récente Conférence stratégique ministérielle à Addis-Abeba (Éthiopie), qui a déterminé que les postes sont de plus en plus considérées comme un contributeur essentiel au Programme de développement durable à l'horizon 2030, dans la mesure où elles accompagnent les entreprises et les particuliers dans les domaines de la numérisation, de la connectivité, de l'inclusion financière et de la résilience de l'infrastructure nationale.

Dans les chapitres précédents, nous avons examiné les points pouvant permettre aux postes de faire partie de la révolution numérique. Mais quels sont les obstacles stratégiques à déjouer pour permettre aux postes de jouer un rôle dans cette révolution? Dans ce chapitre, nous nous penchons sur certains des problèmes que rencontrent les dirigeants et les régulateurs postaux du monde entier ainsi que sur les répercussions de la politique numérique sur le secteur postal. Nous étudierons les politiques numériques à l'échelle mondiale, régionale et nationale et nous envisagerons les façons d'harmoniser les besoins des politiques postales avec les politiques numériques au bénéfice des sociétés dans leur ensemble.

Dans les chapitres précédents, on s'est efforcé d'exposer la façon dont les opérateurs désignés nationaux assurent la prestation de services numériques. Mais ces exemples démontrent-ils que les postes contribuent à combler la fracture numérique ou qu'elles se contentent de tirer parti des TIC pour améliorer leurs produits et services? Nous sommes d'avis que nombre des exemples numériques sont une bonne pratique commerciale que les postes doivent adopter afin de conserver et/ou développer leur marché.

### Mobilisation de la technologie et du commerce aux fins du développement économique

Le progrès technologique et le commerce sont inextricablement liés. Le commerce mondial a accéléré la diffusion de l'innovation et de la technologie, et les progrès techniques – en particulier dans les domaines de l'information et de la communication, du transport et du commerce et des paiements électroniques – ont stimulé le commerce international.

Aujourd'hui encore, le progrès technologique continue de remodeler le commerce international en influant non seulement sur les biens et les services échangés, mais également sur la façon dont les transactions commerciales se déroulent. Le commerce électronique et le commerce sans papier ne sont que deux exemples de la manière dont la technologie modifie la façon traditionnelle de mener le commerce.

*Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique de l'ONU*

L'affirmation de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique de l'ONU selon laquelle **«le progrès technologique et le commerce sont inextricablement liés»** s'applique aussi bien aux opérateurs désignés nationaux qu'à toutes les autres entreprises. L'absence de progrès technologiques et d'innovation chez les opérateurs nationaux est l'une des principales raisons qui expliquent pourquoi la viabilité de certains d'entre eux est menacée. En effet, la technologie menace la notion même de service universel et pousse les postes vers des domaines dans lesquels elles sont en concurrence avec d'autres opérateurs. Dans ce chapitre, nous étudions les répercussions qu'auront les politiques numériques sur le secteur postal et les opérateurs nationaux. Nous analysons la façon dont les politiques du secteur postal et la stratégie postale nationale doivent refléter la politique numérique et nous déterminons les facteurs qui empêchent les postes de devenir des entreprises numériques.

## Politique numérique

La révolution numérique a débuté dans les années 80 avec l'arrivée du téléphone mobile, d'Internet et de l'ordinateur personnel, entre autres choses. On se rappellera avec amusement des premiers téléphones mobiles et ordinateurs portables dont le poids et les dimensions ne permettaient en réalité qu'une mobilité et une portabilité limitées. En 2016, lors du Forum économique mondial, l'expression «quatrième révolution industrielle» a pour la première fois été employée pour décrire la manière dont ces technologies s'enracinent dans nos sociétés actuelles. La robotique, les données de masse, l'intelligence artificielle, la technologie quantique, l'Internet des objets, l'impression 3D, les nanotechnologies, les véhicules autonomes et la connectivité 5G influent tous sur notre vie quotidienne dans le monde entier. Cette nouvelle révolution a également changé la manière dont les gouvernements nationaux, les blocs et organes régionaux

et les institutions internationales abordent les changements technologiques. Là où il y avait auparavant des politiques et des stratégies pour les technologies de l'information et de la communication (TIC), il y a maintenant des politiques et des stratégies numériques. L'accent de ces politiques a été déplacé de la mise en œuvre physique d'une infrastructure pour les TIC à la prestation de services numériques permettant de renforcer l'économie et d'améliorer la vie des citoyens.

## Difficultés liées à l'économie numérique

### Politique

La révolution numérique a commencé dans les années 80, avec l'arrivée, entre autres, du téléphone portable, d'Internet et de l'ordinateur personnel. Il est amusant de constater que les premiers téléphones et ordinateurs portables resteront dans les annales comme des objets dont le poids et les dimensions ne les rendaient portables que sur de petites distances. En 2016, lors du Forum économique mondial, le terme «quatrième révolution industrielle» a été utilisé pour la première fois pour décrire la façon dont les technologies sont maintenant intégrées dans les sociétés. Cette nouvelle révolution a également modifié le regard que portent les gouvernements nationaux, les blocs et organismes régionaux ainsi que les institutions internationales sur l'évolution technologique. Là où on mettait en place auparavant des politiques et des stratégies relatives aux TIC, il existe maintenant des politiques et des stratégies du numérique. Ces politiques ne mettent plus l'accent sur la mise en œuvre physique de l'infrastructure des TIC, mais sur la prestation de services numériques améliorant la situation économique et la vie quotidienne des citoyens.

### Réglementation

Les régulateurs ayant pris part au Colloque mondial des régulateurs de 2018, organisé par l'Union internationale des télécommunications (UIT), ont reconnu que des approches stratégiques et réglementaires flexibles et novatrices pourraient soutenir et stimuler la transformation numérique. En mettant en œuvre les pratiques exemplaires en la matière, les régulateurs seront en mesure de s'adapter à un environnement en mutation et de répondre au besoin permanent de disposer d'une infrastructure sûre et fiable ainsi que d'un accès aux services numériques et à la prestation de ces services, tout en garantissant la protection des consommateurs et en préservant le climat de confiance entourant les TIC.

## Secteur postal

À l'époque des monopoles postaux, le secteur postal était facile à définir: il s'agissait de l'opérateur désigné national. Ce n'est plus le cas, étant donné que les monopoles disparaissent, à dessein ou par défaut, et que des concurrents font leur apparition de tous les côtés.

### Qu'est-ce que le secteur postal?

L'UPU a toujours édicté des règles claires au sujet des envois de la poste aux lettres et des colis dans le contexte international ainsi que des lignes directrices générales sur le service universel; tout cela constitue la base de fonctionnement du secteur postal. Les opérateurs s'occupant du transport des envois de la poste aux lettres pesant moins de 2 kilogrammes et des colis pesant moins de 20 kilogrammes constituent le secteur postal. Dans certains pays, les limites de poids diffèrent légèrement, mais tous les membres de l'UPU s'accordent sur ces seuils pour ce qui est du courrier international. Le régulateur est libre de réglementer les opérateurs désignés, les opérateurs de messagerie et les opérateurs du service express.

### Qu'est-ce que la poste?

Les opérateurs désignés sont chargés d'assurer la prestation du service universel. Tout en remplissant leur obligation de service universel, ils ont mis sur pied d'autres produits et services pour compléter les activités postales. Ils sont nombreux à utiliser leurs réseaux postaux pour fournir des services d'agence pour le compte du gouvernement et du secteur privé. Ils sont nombreux à faire office de banque, qui est parfois la plus importante du pays, et à proposer une large gamme de services financiers. D'autres ont développé des capacités logistiques considérables et se tournent vers le commerce électronique. Outre l'obligation de service postal universel, les postes peuvent assurer la prestation de nombreux services, à condition que les autorités de réglementation pertinentes leur en donnent l'autorisation.

## Politique du secteur postal

L'aspect le plus important de la politique du secteur postal est la définition de ce qu'est le secteur postal. Ce n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît, car il existe différentes définitions à l'échelle nationale. Néanmoins, nous prendrons comme point de départ les produits et services que les gouvernements nationaux doivent proposer dans le cadre de l'obligation de service universel. Traditionnellement, les opérateurs désignés se concentraient uniquement sur la poste aux lettres et les colis, ce dernier service étant déterminé par le poids qu'une seule personne est raisonnablement capable de transporter. Cela n'est plus qu'une petite partie de ce qui est devenu le plus grand marché de la logistique.

Néanmoins, lorsqu'il est question de politique du secteur postal, nous mettons l'accent sur les secteurs de la poste, de la messagerie et du service express du marché de la logistique. Cela s'explique par le fait que le segment de la messagerie et du service express opère dans le cadre du service universel et joue par conséquent sur la capacité des opérateurs désignés à garantir un service universel complet.

En outre, le débat sur la définition correcte du marché postal du point de vue de la réglementation doit, à la lumière des tendances du marché actuelles et prévues, être stimulé à l'échelle internationale.

D'un côté, les données factuelles du marché montrent que, à la suite du déclin des volumes de la poste aux lettres, nous serons de plus en plus confrontés à des modèles de communication numérique entre les citoyens, les entreprises et les administrations postales, en remplacement des services postaux traditionnels. D'un autre côté, le développement du commerce électronique entraînera une forte augmentation du segment des paquets expédiés par les boutiques en ligne.

En particulier, les réseaux de distribution «universels» qui ont été jusqu'à maintenant utilisés pour la poste aux lettres pourront également servir à distribuer les paquets expédiés par les boutiques en ligne, qui sont souvent de petite taille. De même, les communications numériques pourraient être facilitées en profitant des réseaux universels des bureaux de poste qui sont un point de contact entre les opérateurs postaux/les entreprises et les citoyens et favorisent donc l'inclusion sociale.

Dans ce nouveau contexte, l'utilisation des ressources du service postal au bénéfice de nouveaux services générés par le développement du numérique nécessite de redéfinir le marché concerné, dans lequel le «service universel» ne se limite pas à la poste aux lettres traditionnelle, mais comprend également les communications numériques et les paquets envoyés par les boutiques en ligne.

La politique du secteur postal tend à se concentrer sur les domaines suivants:

Lois et règlements	Service universel	Réglementation
Adopter des lois et des règlements visant à promouvoir le développement postal	Définir l'étendue du service universel pour le secteur postal	Établir le rôle et les fonctions d'un régulateur chargé de tout le secteur
Libéralisation du marché	Rôle de l'opérateur national	Rôle des autres opérateurs
Permettre aux clients de faire des choix grâce à la libéralisation du marché	Définir le rôle de l'opérateur national dans toutes les activités	Définir le rôle des autres opérateurs dans la prestation de services postaux
Octroi de licences	Bien-être des employés	Intérêts des clients
Mettre en place un système d'octroi de licences pour tous les opérateurs du secteur postal	Garantir que tous les employés du secteur postal jouissent de conditions d'emploi appropriées	Faire en sorte que les intérêts des clients soient prioritaires
Qualité et sécurité	Innovation	Commerce électronique
Mettre en place des systèmes/mesures appropriés pour garantir la qualité et la sécurité	Promouvoir l'innovation du secteur postal de différentes façons	Étudier les mesures à prendre par le secteur postal pour promouvoir le commerce électronique

D'après le tableau ci-dessus, il est difficile d'associer la politique du secteur postal avec les politiques du numérique, si ce n'est dans le domaine du commerce électronique et de l'innovation. Une politique du secteur postal se concentre principalement sur le cœur de métier du secteur postal, et non sur les activités qui pourraient être menées par l'opérateur national, par exemple les services financiers, la vente au détail et les services administratifs, qui sont en

fait d'autres secteurs. C'est tout particulièrement le cas du secteur financier, contrôlé par la banque centrale et disposant de sa propre autorité de régulation. Il est rare que les services administratifs soient réglementés par une autorité indépendante.

Cela ne veut pas dire que les services numériques ne peuvent pas être intégrés à la politique du secteur postal. Mais il y a des chances que ces services soient le moteur d'une transformation du «rôle de l'opérateur national» par l'intermédiaire de laquelle le gouvernement exigerait de l'opérateur national qu'il exécute certaines activités en son nom.

Nombre des domaines énumérés ci-dessus ont un lien direct avec la politique du numérique. L'innovation en est l'exemple le plus clair: l'adoption de pratiques relatives aux TIC peut pousser les postes à proposer des solutions innovantes, par exemple des services administratifs en ligne, des services financiers électroniques ou des solutions de commerce électronique.

## Incidences pour le service universel

L'aspect le plus important de ce qui définit le secteur postal est peut-être l'obligation de service universel.

Les volumes de courrier diminuent rapidement, et les postes souffrent de l'accroissement du coût unitaire de la distribution. Cela amène à se demander si la définition du service postal universel est adaptée. Dans certains cas, elle a déjà été redéfinie. En Nouvelle-Zélande, par exemple, la distribution universelle est passée de quotidienne à un jour sur deux.

Dans d'autres pays, la question se pose de savoir si le service universel devrait être étendu à d'autres services. Alors que l'importance de la poste aux lettres décline, la place des services mobiles, de la connexion à large bande, de l'accès aux services administratifs et de l'accès aux informations augmente. Par ailleurs, le réseau postal est souvent le réseau physique le plus vaste d'un pays, bien qu'il rencontre certaines limites en plusieurs endroits du monde. Ces limites comprennent l'absence d'électricité, l'absence de connectivité concernant les TIC, des structures vétustes et du personnel qualifié uniquement dans le domaine postal. Néanmoins, avec un investissement suffisant, le réseau postal pourrait servir à l'inclusion financière, sociale et numérique.

## Restructuration et réforme

La restructuration et la réforme sont-elles des prérequis pour que les opérateurs désignés puissent se préparer à l'économie numérique? Ces vingt-cinq dernières années, les opérateurs désignés ont fait face à des restructurations et des réformes plus importantes qu'à n'importe quel autre moment du siècle dernier. Les concessions postales, les contrats de

gestion, les transformations en entreprises, les privatisations et les fusions ont symbolisé le développement du secteur postal. Toutes ces évolutions visaient à rendre les postes plus commerciales et à les préparer à vivre dans un monde concurrentiel. Comme le montre le modèle ci-dessous, le passage d'une entité publique à une entreprise privée a entraîné des changements dans la législation, la régulation, l'emploi et la propriété.

Government Department	Statutory Corporation	State-Owned Enterprise	Private Company
Public Law	Public Law	Private Law	Private Law
Internal Regulation		Independent Regulation	
Civil Service		Labour Law	
Public Owner			Private Owner

À mesure que les marchés postaux se libéralisent, il semble qu'il soit moins pertinent pour les opérateurs nationaux de rester des entités publiques. Ces vingt dernières années, la privatisation des postes s'est faite de façon continue. Alors que les postes entrent sur des marchés toujours plus concurrentiels, elles doivent adopter des pratiques commerciales pour veiller à être plus compétitives.

Ce modèle sous-tend que les pratiques commerciales constituent un facteur clé de la réforme postale – c'est vrai, mais le besoin d'investissement est également un facteur très important. C'est particulièrement le cas pour les postes qui ont besoin de se transformer pour entrer dans le monde numérique. Pour les entités publiques, dont la gestion est souvent axée sur le budget, il est difficile d'investir dans les systèmes, dans l'automatisation, dans les logiciels, dans les équipements informatiques, dans l'innovation numérique, dans la diversification et dans les acquisitions.

Dans le cadre d'une récente étude de l'UPU, 73% des opérateurs désignés ont indiqué avoir accru leurs investissements dans les services numériques et 67% ont précisé que les revenus de leur organisation imputables aux services numériques ont augmenté depuis 2014<sup>20</sup>.

Les gouvernements n'ont pas besoin de privatiser l'opérateur désigné pour favoriser sa réussite commerciale, mais ils doivent fournir des fonds pour le développement. En France, le Groupe La Poste est depuis 2010 une société anonyme à capitaux publics. Malgré cela, elle a procédé à de nombreuses acquisitions ces huit dernières années pour développer ses activités internationales. Vingt-cinq pour cent de ses revenus proviennent de l'étranger, la majorité étant générés par le biais de GeoPost, sa branche dédiée aux services de messagerie et de courrier avec suivi internationaux.

## Orientation politique

Il n'existe pas de politique particulière à suivre, car les opérateurs désignés connaissent tous des situations très

différentes, en interne comme à l'externe. En interne, ils ont une structure d'entreprise, des produits, des cultures et des services différents. À l'externe, ils font face à des contraintes politiques, à des situations économiques et à des conditions géographiques différentes.

### Préparation numérique des postes – Catégories

Au regard de leur préparation au numérique, les postes peuvent être placées dans des catégories différentes:

Groupe A	Groupe B	Groupe C	Groupe D
<b>Aucune numérisation</b>	<b>Numérisation limitée</b>	<b>Numérisation totale</b>	<b>Les visionnaires</b>
Aucun fonds dédié au développement des TIC	Quelques fonds dédiés au développement des TIC	Fonds pour le développement des TIC	Aucun fonds pour le développement des TIC
Faible image de marque inspirant une confiance réduite	Bonne image de marque inspirant une confiance raisonnable	Excellente image de marque inspirant une forte confiance	Contrôles politique et réglementaire
Personnel non formé	Personnel compétent et formé	Personnel professionnel et formé	Restrictions commerciales, financières et en matière de gestion
Pas de culture d'entreprise	Culture d'entreprise modérée	Culture d'entreprise bien ancrée	Gamme de produits et services peu développée
Réseau postal éparé (un bureau de poste pour 50 000 personnes ou plus)	Réseau postal: un bureau de poste pour 10 000 à 50 000 personnes	Réseau postal dense (un bureau de poste pour 10 000 personnes ou moins)	Direction compétente et personnel formé
Contrôles politique et réglementaire	Ingérence politique et réglementaire	Liberté politique et réglementaire	Culture d'entreprise modérée
Restrictions commerciales, financières et en matière de gestion	Une certaine liberté commerciale, financière et en matière de gestion	Liberté commerciale, financière et en matière de gestion	Un certain degré d'innovation
Absence d'innovation	Un certain degré d'innovation	Fort esprit d'innovation	Certains services de base solides
Gamme de produits et services peu développée	Bonne gamme de produits et services	Gamme de produits et services adaptée	Excellente image de marque inspirant une forte confiance
Services de base peu développés	Certains services de base solides	Services de base solides	Réseau postal dense (un bureau de poste pour 10 000 personnes ou moins)

## Préparation numérique des postes – Objectifs des politiques

Pour chacun des quatre groupes, les objectifs des politiques dans les domaines numérique et postal seront différents:

Groupe A	Groupe B	Groupe C	Groupe D
<b>Aucune numérisation</b>	<b>Numérisation limitée</b>	<b>Numérisation totale</b>	<b>Les visionnaires</b>
<p>Le groupe A se caractérise par des postes au réseau très épars, traitant des volumes de courrier très faibles, appliquant une approche peu centrée sur la clientèle et ne jouissant pas d'une confiance élevée auprès du public. Elles s'appuient sur des cases postales pour la distribution; celles-ci sont employées par les entreprises et par des groupes ainsi que par une faible proportion de particuliers. Mais en réalité, la plupart des gens n'utilisent pas les services postaux.</p> <p>Les gouvernements doivent donc être très prudents au moment d'envisager le numérique comme moyen de relancer les postes.</p> <p><i>Exemples: Cambodge, Malawi, Mali</i></p>	<p>Le groupe B se caractérise par des postes ayant des bureaux à peu près partout, dont les volumes de courrier sont raisonnables et qui accordent une bonne attention à la clientèle. Elles jouissent d'une bonne confiance auprès du public et effectuent la distribution à domicile. Elles sont vues comme des entités d'un autre temps, mais fiables, et ont donc un bon potentiel pour offrir des services administratifs et sociaux. La gestion des postes du groupe B comprend souvent une part importante d'ingérence politique.</p> <p>Elles ont un bon potentiel pour proposer des services numériques, mais ont besoin d'une intervention politique pour définir leur rôle.</p> <p><i>Exemples: République populaire de Chine, Maurice, Thaïlande</i></p>	<p>Le groupe C se caractérise par des postes au réseau très dense, aux volumes de courrier très élevés et portant une très grande attention à la clientèle. Elles jouissent d'une confiance absolue auprès du public et effectuent la distribution à domicile. Les postes sont vues comme des entités d'un autre temps et fiables, mais innovantes et attrayantes. Elles jouissent d'un degré d'autonomie politique élevé et fixent leur propre stratégie.</p> <p>Elles ont un excellent potentiel pour offrir des services numériques, mais elles le feront dans le cadre de leur stratégie. Les gouvernements et les postes peuvent s'associer pour certains services numériques.</p> <p><i>Exemples: Australie, France, Suisse</i></p>	<p>Le groupe D englobe les postes dont les caractéristiques recourent celles des postes des autres groupes sans y correspondre totalement; chaque poste a donc des caractéristiques différentes. Certaines ont des volumes de courrier très élevés, d'autres des volumes très faibles; certaines ont une bonne image de marque et inspirent une confiance élevée, d'autres non. En général, elles ont un réseau dense, ce qui constitue leur principale force. Elles ont souvent des liens étroits avec le gouvernement et sont des entités publiques.</p> <p>Les postes du groupe D ont le potentiel pour offrir des services numériques au nom du gouvernement, mais certains facteurs peuvent les empêcher de le faire.</p> <p><i>Exemples: États-Unis d'Amérique, Inde, Kazakhstan</i></p>

## Politiques applicables aux postes

Les gouvernements peuvent être tentés de percevoir les besoins en matière d'inclusion numérique, sociale et financière comme le meilleur moyen de réinventer la poste. Ces besoins peuvent en effet constituer une occasion de réinventer le réseau postal pour certains groupes de pays, mais pas nécessairement pour tous. Nous examinons ci-dessous les directions envisageables en matière de politique pour chacun des quatre groupes.

Groupe A	Groupe B	Groupe C	Groupe D
<b>Aucune numérisation</b>	<b>Numérisation limitée</b>	<b>Numérisation totale</b>	<b>Les visionnaires</b>
<p>Les gouvernements devraient examiner les besoins de la société dans leur ensemble, puis établir les moyens les plus adaptés pour répondre à ces besoins. Dans les pays du groupe A, les besoins de la société sont principalement centrés sur la santé et l'éducation, puis sur l'inclusion sociale, financière, administrative et numérique. L'inclusion physique ou postale est la moins importante, mais, paradoxalement, il arrive qu'elle soit la seule à faire l'objet d'une obligation de service universel.</p> <p>D'un point de vue politique, il peut être tentant de penser que l'inclusion sociale, financière, administrative et numérique puisse constituer une occasion de remettre la poste à flot, mais, en réalité, c'est probablement une mauvaise idée.</p> <p>Une politique plus prudente consisterait à évaluer comment optimiser l'inclusion sociale, financière, administrative et numérique, puis à ajouter l'inclusion physique à cette solution. L'utilisation des centres de santé peut être, dans certains pays, le meilleur moyen de parvenir à des objectifs globaux en matière de politique, tandis que, dans d'autres, les écoles peuvent être plus adaptées pour tenir ce rôle. Une autre possibilité consiste également en l'établissement de centres multifonctionnels chargés d'améliorer l'inclusion sociale, financière, administrative et numérique.</p> <p>Une telle politique pourrait entraîner la disparition de certaines postes telles qu'elles existent à l'heure actuelle. Celles-ci seraient remplacées par de nouveaux réseaux, plus étendus, offrant un large éventail de services essentiels dont les services postaux feraient partie.</p>	<p>Il y a lieu de plaider en faveur d'une intervention politique pour les postes des pays du groupe B. Dans le meilleur des cas, les postes du groupe B disposent de réseaux solides et d'une réputation correcte. Il est également possible qu'elles soient toujours détenues par l'État d'une manière ou d'une autre, et donc perçues comme un partenaire de confiance par le gouvernement.</p> <p>La gamme de services numériques que les postes du groupe B peuvent proposer dépend de leur offre de produits actuelle. Celles proposant des services financiers sont mieux positionnées pour offrir des services financiers numériques, tandis que celles qui n'en proposent pas font face à une forte concurrence du secteur de la téléphonie mobile.</p> <p>Il est toujours prudent pour les gouvernements d'adopter une approche globale en matière de politique, mais il est plus probable que les postes du groupe B conservent leur marque postale et ajoutent les services numériques à leur offre actuelle de produits et de services. Cela ne devrait toutefois pas empêcher les gouvernements de mettre en place des relations de partenariat pour s'assurer que chaque secteur joue sa part dans l'inclusion des zones rurales.</p>	<p>Une intervention politique n'est pas nécessaire pour les pays du groupe C. Dans ces pays, les postes ont mis en place des stratégies entièrement compatibles avec un développement de leur activité numérique. Comme vu plus haut, certaines postes proposent une vaste gamme de services numériques, mais pas toutes. De nombreuses postes ont une stratégie qui les positionne comme des entreprises physiques disposant de moyens numériques (p. ex. sur le modèle d'UPS).</p> <p>Les postes et les gouvernements des pays du groupe C peuvent nouer des partenariats afin d'en tirer un bénéfice mutuel, mais ce type d'interventions ne nécessite pas de politiques spécifiques.</p>	<p>De toutes les postes, les visionnaires sont celles pour lesquelles une intervention politique est la plus nécessaire. De nombreux pays du groupe D ont un très grand potentiel pour proposer une gamme de services nettement plus étendue que leur gamme actuelle. USPS et les postes indienne, indonésienne, iranienne et vietnamienne disposent tous d'un réseau postal dense et d'un très fort potentiel pour fournir une large gamme de services administratifs, sociaux et financiers.</p> <p>Seule une intervention politique peut permettre à ces postes de se développer au-delà de leurs attributions actuelles. Dans certains cas, le secteur de l'expédition et la poste constituent une «chaîne de valeur intégrée ayant pour objectif commun de dépasser les attentes de la clientèle d'aujourd'hui»<sup>21</sup>. La législation nationale confine l'activité d'USPS aux services postaux. Les postes indienne, indonésienne et vietnamienne ont toutes le potentiel suffisant pour contribuer à l'inclusion numérique par le biais de leur réseau postal.</p> <p>Le groupe D comprend également des pays dotés d'un potentiel plus faible. Dans leur cas, les conseils formulés pour les pays des groupes A et B sont les plus pertinents. Il convient d'adopter une approche globale envisageant les besoins de la société comme un tout. Il n'est en fin de compte pas très important que les services numériques et autres soient fournis par la poste ou que les services postaux soient fournis par d'autres biais, du moment que cela bénéficie à la société dans son ensemble.</p>

## Effets du numérique sur les réseaux postaux

Quels seront les effets de la révolution numérique sur les réseaux postaux? Lors du Colloque mondial des régulateurs de l'UIT en 2018, une discussion similaire a eu lieu sur les effets de la révolution numérique sur les TIC. Qui a abouti à l'élaboration de lignes directrices sur les bonnes pratiques.

Les résultats de ce colloque sont importants, car de nombreux régulateurs qui étaient présents sont également responsables de la régulation du secteur postal. Ces régulateurs s'intéressent de plus en plus au secteur postal et appliquent aux postes les principes relatifs aux télécommunications et aux TIC. Ils sont également nombreux à avoir entamé une réflexion sur les façons de fournir des services intersectoriels dans les zones rurales et mal desservies.

L'extrait ci-après des lignes directrices sur les bonnes pratiques est particulièrement intéressant pour le secteur postal: «Encourager l'adoption et l'utilisation efficace des services numériques partout dans un pays, en particulier dans les zones rurales et isolées, grâce à des mesures d'incitation qui soient intéressantes à la fois pour le secteur public et le secteur privé.»

Les postes peuvent donc faire partie de la solution, en tant que partenaire clé, client ou prestataire. Nous envisageons ci-dessous différents scénarios pour chaque groupe.

Groupe A	Groupe B	Groupe C	Groupe D
<b>Aucune numérisation</b>	<b>Numérisation limitée</b>	<b>Numérisation totale</b>	<b>Les visionnaires</b>
<p>Si le régulateur envisage réellement d'élargir l'accès aux services numériques dans les zones rurales et isolées, un réseau beaucoup plus dense que le réseau postal existant sera nécessaire. Dans ce scénario, les postes peuvent devenir un client de ce réseau en l'utilisant comme agent postal avec une rémunération à la commission.</p> <p>Les postes n'étant pas passées à la numérisation peuvent offrir leur réseau existant comme moyen pour fournir des services numériques mais elles devraient envisager de renoncer à la propriété du réseau pour se libérer des coûts fixes liés à ce réseau.</p> <p>Les postes n'étant pas passées à la numérisation ne devraient pas essayer d'agir en tant que partenaire mineur ou partenaire clé.</p>	<p>Ces postes sont bien placées pour jouer un rôle plus important et elles peuvent participer en tant que partenaire mineur à la prestation de services numériques. Leur rôle dans la prestation de services numériques peut être celui d'un partenaire physique fournissant des points d'accès via des points de vente postaux. Elles ne devraient pas essayer d'assurer l'intégralité de la prestation de service sans partenaires clés capables de fournir des solutions numériques.</p> <p>Les postes pour lesquelles la numérisation est limitée pourraient également envisager de renoncer à la propriété de leur réseau et de devenir clientes du prestataire de services numériques dans les zones rurales.</p> <p>Ces postes ne devraient pas essayer d'agir en tant que partenaire clé pour la fourniture de services numériques.</p>	<p>Les postes étant complètement passées au numérique peuvent assumer le rôle qu'elles veulent. Elles peuvent avoir le rôle de partenaire mineur, de partenaire clé, de client ou de prestataire, ou n'avoir aucun de ces rôles. Étant donné que la plupart des postes étant complètement passées au numérique font partie d'économies solides et riches, tout dépend de leur stratégie. Certaines, comme La Poste Suisse, peuvent assurer tous les rôles pour les différents services, et d'autres, comme la poste britannique, n'en assurent aucun.</p> <p>Ces postes définissent leur rôle en fonction de leur stratégie.</p>	<p>Les visionnaires ont une excellente carte à jouer avec leur réseau de bureaux de poste dense, qui représente un atout de taille aux yeux des régulateurs. Les visionnaires peuvent donc jouer une carte essentielle en fournissant des services numériques aux communautés rurales. Leur rôle est toutefois purement physique, et elles devraient agir en tant que partenaire mineur ou partenaire clé en parallèle avec des prestataires de services numériques. D'un point de vue stratégique plus large, cela représente pour les gouvernements une occasion de changer l'image de la poste en partenariat avec le secteur privé.</p> <p>Les visionnaires ne devraient pas essayer d'assurer entièrement le rôle de prestataire de service numérique.</p>

Encourager l'adoption et l'utilisation des services numériques dans les zones rurales et isolées crée des opportunités pour les quatre groupes de manières différentes. Pour les groupes A et B (aucune numérisation et numérisation limitée), c'est l'occasion d'étendre le service universel et de réduire les coûts de sa prestation. Pour le groupe C (numérisation totale), cela crée des opportunités commerciales et

représente un moyen de renforcer la confiance du grand public. Pour le groupe D (les visionnaires), cela permet d'élargir la portée du réseau postal et de réduire le coût de prestation du service universel.

**Les communications numériques pourraient être facilitées en profitant des réseaux universels des bureaux de poste qui sont un point de contact entre les opérateurs postaux/les entreprises et les citoyens et favorisent donc l'inclusion sociale.**

Chapitre VII –  
**Services postaux numériques  
et fracture numérique**



## Fracture numérique

Par «fracture numérique», on entend les différents niveaux d'accès aux technologies numériques, c'est-à-dire dans quelle mesure les gens ont réellement accès et peuvent vraiment exploiter les possibilités offertes par la révolution numérique. L'inclusion numérique est un facteur de plus en plus important pour permettre à chacun d'accéder aux services, produits et réseaux numériques. Elle peut présenter des avantages importants sur les plans économique, social et sanitaire. La poste possède un certain nombre d'atouts majeurs lui permettant d'assurer la prestation de services d'inclusion numérique afin de satisfaire aux besoins locaux.

Malgré l'amélioration de l'accès à Internet et à la téléphonie mobile, les brèches en matière d'accès aux TIC restent toujours d'actualité. L'enquête de 2018 des Nations Unies sur l'administration en ligne est arrivée à la conclusion que les fractures numériques sont en hausse concernant des aspects comme l'accès, le coût, l'âge, la bande passante, le contenu, le handicap, l'éducation, le genre, les migrations, l'emplacement, la mobilité, le débit et l'utilité des usages. L'étude montre également que les ménages à bas revenu, les personnes ayant fait moins d'études, les personnes handicapées, les minorités et les résidents des zones rurales sont généralement en retard pour ce qui est de l'adoption du haut débit et de l'utilisation des outils informatiques.

### Des fractures au niveau des infrastructures

L'absence de haut débit à large bande constitue un facteur majeur des fractures au niveau des infrastructures. Les statistiques de la Banque mondiale montrent que le problème reste répandu dans les pays en développement, où seules 12% des personnes utilisaient Internet en 2016, contre 42% dans les pays à revenu intermédiaire<sup>22</sup>.

Dans le cadre des efforts visant à promouvoir et à garantir l'infrastructure numérique pour tous, faisant ainsi de la société de l'information une réalité pour les populations mal desservies grâce à la connectivité, à la communication et aux services administratifs, 50 projets relevant du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service de l'UPU sont mis en place en Afrique et ailleurs. Par exemple, la poste libanaise s'est convertie en guichet unique pour les services administratifs à travers le pays, ce qui lui a valu plus d'un million de visiteurs uniques en 2014.

#### Cas: Bosnie et Herzégovine

En Bosnie et Herzégovine, la poste a contribué à connecter le secteur administratif et à rassembler les informations, le contenu et les services de l'administration publique à un seul endroit. Les volumes d'utilisateurs attendus sont d'environ 90 000 particuliers et 60 000 entreprises.

### Fracture hommes-femmes

Les disparités entre hommes et femmes sont encore considérables en ce qui a trait à l'utilisation de la technologie dans l'ensemble des pays en développement. Des normes sociales ou culturelles strictes peuvent être à l'origine de la fracture hommes-femmes d'après les rapports de l'UIT, qui laissent également entendre que les chances pour une femme d'un pays en développement d'être propriétaire d'un téléphone portable sont inférieures de 21%. En 2017, plus de 50% des hommes avaient accès à Internet, contre 45% des femmes<sup>23</sup>.

Les services postaux peuvent, en se faisant les défenseurs d'une croissance durable et inclusive pour tous, venir à bout de la fracture hommes-femmes en offrant des opportunités commerciales aux femmes et aux personnes les plus vulnérables de la société.

#### Cas: Arabie saoudite

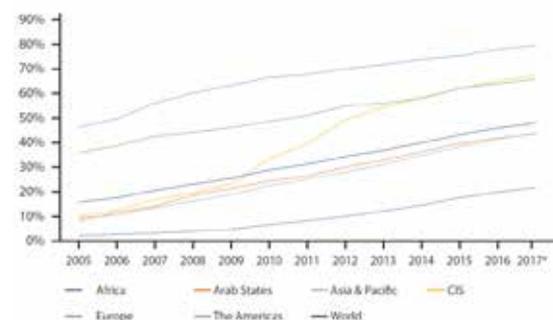
La poste saoudienne a lancé le portail Souq El Qaria à l'intention de l'ensemble des familles ayant des activités productives ainsi qu'à l'intention des artisans (hommes et femmes) de tout le pays. Ce portail leur permet de vendre leurs produits et leur artisanat ainsi que d'en faire la publicité en ligne vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sept jours sur sept (gratuitement dans cette catégorie).

### Accessibilité du Web

Les sites Web jouent un rôle essentiel pour fournir des informations et des services aux citoyens. L'accès au Web permet aux citoyens d'utiliser les services en ligne de leur gouvernement, ce qui contribue à combler la fracture numérique. Les particuliers ont de plus en plus tendance à utiliser Internet pour communiquer avec les pouvoirs publics. En 2017, par exemple, presque la moitié des citoyens européens ont interagi avec leur gouvernement par Internet<sup>24</sup>.

Malgré les lacunes, l'accès universel à Internet gagne du terrain depuis dix ans. La figure 7.1 montre que le pourcentage de particuliers utilisant Internet (qui est un indicateur de l'accessibilité du Web) progresse dans toutes les régions.

Figure 7.1 - Particuliers utilisant Internet



Source: ITU Statistics<sup>25</sup>

23 [www.itu.int/net/pressoffice/press\\_releases/2013/08.aspx#.W9Clg3lKHt](http://www.itu.int/net/pressoffice/press_releases/2013/08.aspx#.W9Clg3lKHt)

24 [data.europa.eu/euodp/data/dataset/mxkqQDbOvbFrEYxG3XwA](http://data.europa.eu/euodp/data/dataset/mxkqQDbOvbFrEYxG3XwA)

25 [publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018\\_Chapter%202.pdf](http://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018_Chapter%202.pdf)

## Culture numérique

La culture numérique est définie dans les grandes lignes comme la somme des compétences améliorant l'inclusion numérique; il est donc essentiel de relever les niveaux de culture numérique pour améliorer l'inclusion numérique. Dans le cadre d'une politique visant à renforcer l'inclusion numérique à Singapour, une initiative gouvernementale s'efforce de réduire la fracture numérique en œuvrant dans le domaine de la culture numérique<sup>26</sup>.

## Appui des services postaux numériques pour des politiques intégrées

### Leviers pour la mise en œuvre des politiques du numérique

#### Contribution des services administratifs en ligne à l'inclusion

Les Objectifs de développement durable visent à construire des communautés résilientes et durables, ce qui implique de répondre aux besoins des populations pauvres et vulnérables de la société. L'enquête de 2018 des Nations Unies sur l'administration en ligne révèle les efforts croissants consentis à l'échelle mondiale pour lutter contre la fracture numérique, qui perdure et s'accroît, et pour jeter des ponts pour l'accès à Internet. Les services administratifs en ligne sont un instrument puissant pour intégrer les politiques et les services publics en encourageant la responsabilisation et la transparence des institutions<sup>27</sup>.

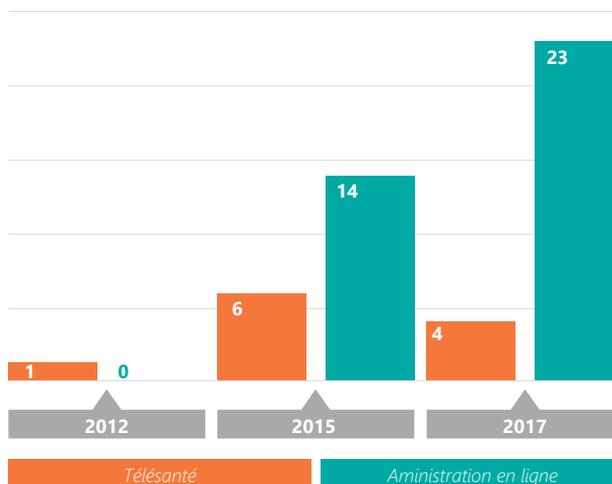
En 2016, l'enquête des Nations Unies sur l'administration en ligne est arrivée à la conclusion que, grâce à la progression des services administratifs en ligne, tous les pays sont maintenant dotés de services numériques: depuis 2014, les 193 États membres de l'ONU ont assuré la prestation de services en ligne alors qu'ils n'étaient que 175 en 2013<sup>28</sup>.

Les services administratifs en ligne ont pour objectif de pousser les gens à se connecter et de leur donner accès à des informations gouvernementales et à des services publics au format numérique, ce qui favorise l'inclusion sociale. Le service postal, grâce à son vaste réseau de vente au détail, permet aux citoyens d'accéder plus facilement aux services administratifs et facilite les transactions en ligne avec le gouvernement en proposant des services numériques et en personne. Les efforts consentis à l'échelle mondiale pour améliorer l'accès à Internet s'intensifient. Une étude de l'UIT a permis de découvrir que presque la moitié de la population mondiale consultait Internet en 2017, contre 18% en 2015. Il n'en reste pas moins que les disparités régionales persistent. Environ 80% de la population européenne avaient consulté

Internet en 2017, contre 22% de la population africaine. En parallèle de la croissance générale de la prestation de services électroniques postaux, les services administratifs en ligne ont progressé au fil du temps<sup>29</sup>.

L'enquête menée par l'UPU sur les services postaux numériques en 2017 montre une croissance importante de la prestation de services électroniques postaux dans les domaines de la télésanté et de l'administration en ligne entre 2012, 2015 et 2017 (v. figure ci-dessous). Les postes peuvent aussi faire office de plates-formes de services «multicanal» pour aider les pouvoirs publics à tous les échelons à agir à l'égard de l'accessibilité pour les citoyens ainsi qu'à réduire les lacunes en matière de communication.

Figure 7.2 - Prestation de services électroniques postaux (2012-2017)



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

#### Contribution du commerce électronique à l'inclusion

Le commerce électronique peut devenir un moteur puissant de la croissance économique, du commerce inclusif et de création d'emplois dans les pays en développement. Si certains pays en développement ont réalisé de belles percées dans le domaine du commerce électronique, la grande majorité sont encore en retard. Le commerce électronique est une incroyable chance à saisir pour les services postaux; c'est également le principal moteur de leur croissance.

La part de la population mondiale ayant accès à Internet est passée de 1% en 1995 à presque 50% en 2017<sup>30</sup>. Au cours de la même période, le commerce électronique a également connu une croissance rapide. La CNUCED estime que la valeur du commerce électronique à l'échelle mondiale est passée de 16 000 milliards en 2013 à 22 000 milliards en 2015. Pour 2017, ce chiffre est passé à 23 300 milliards. D'ici à 2018, le marché du commerce électronique africain devrait atteindre 50 milliards d'USD, contre seulement 8 milliards d'USD en 2013. Cette tendance va se poursuivre dans les années à venir<sup>31</sup>.

Le commerce électronique appuie les activités productives, la création d'emplois, l'entrepreneuriat, la créativité et

26 [perspectives.eiu.com/technology-innovation/future-broad-band-south-east-asia](http://perspectives.eiu.com/technology-innovation/future-broad-band-south-east-asia)

27 [publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2018](http://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2018)

28 [publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2016](http://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2016)

29 [www.itu.int/net/pressoffice/press\\_releases/2015/17.aspx#.W9AdOXlKHv](http://www.itu.int/net/pressoffice/press_releases/2015/17.aspx#.W9AdOXlKHv)

30 [www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2017.pdf](http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2017.pdf)

31 [www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/International%20E-Commerce%20in%20Africa\\_Low-res.pdf](http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/International%20E-Commerce%20in%20Africa_Low-res.pdf)

l'innovation, et les postes jouent un rôle fondamental pour son bon déroulement. La transition vers le commerce électronique a révolutionné la façon dont fonctionne l'industrie postale et dont les opérateurs interagissent avec leurs clients. Avec l'importance de leur réseau et de leur infrastructure, les postes jouent un rôle non seulement en tant que moteur du commerce électronique, mais également sur le terrain de la promotion du développement durable.

Le programme Easy Export de l'UPU a pour objectif de simplifier, grâce au réseau postal, les procédures d'exportation pour les microentreprises et les petites et moyennes entreprises, ce qui facilite le commerce. Il s'agit d'une adaptation du projet d'exportation postale Exporta Fácil, mis en place au Brésil et dans d'autres pays d'Amérique latine. Ce programme fournit aux Pays-membres et à leurs opérateurs désignés désireux d'adopter une telle solution les informations nécessaires pour évaluer la viabilité du projet en fonction du contexte national. Le manuel complète le guide de mise en œuvre du projet et fait office de feuille de route pour la planification des différentes étapes nécessaires à la mise en place d'un service d'exportation postale pour les petites entreprises.

De plus, l'UPU est fière d'être un partenaire actif de l'initiative «Commerce électronique pour tous»<sup>32</sup>. Par l'intermédiaire de cette plate-forme, l'UPU et les autres acteurs du projet ont mis en commun leurs potentiels pour abattre une grande quantité de travail en évitant les doubles emplois.

L'UPU a principalement pris part aux travaux d'évaluation destinés à mettre en avant le rôle essentiel joué par les réseaux postaux dans la mise en œuvre de l'initiative «Commerce électronique pour tous» dans les pays concernés.

En tant qu'institution spécialisée des Nations Unies chargée des services postaux, deux domaines stratégiques de l'initiative sont particulièrement pertinents pour l'UPU: la logistique du commerce et les solutions de paiement. Ils font tous les deux partie de l'ADN des postes et sont des éléments essentiels de la chaîne de valeur du commerce électronique et des échanges électroniques. Dans chacune des évaluations menées à ce jour, l'importance du secteur postal en tant qu'infrastructure chargée de la distribution dans le cadre des échanges électroniques et du commerce électronique a été soulignée. L'UPU a également mis le doigt sur les lacunes et les défis à relever afin de permettre aux postes de contribuer à préparer les pays choisis au commerce électronique.

### Contribution des services financiers électroniques à l'inclusion

L'inclusion financière est un moteur du développement durable mis en avant dans plusieurs des Objectifs de développement durable. Les postes sont un acteur clé de l'inclusion financière et de la gestion des risques liés aux catastrophes. En outre, les établissements financiers postaux ont deux fois plus de clients que les autres établissements financiers des pays en développement<sup>33</sup>.

Aujourd'hui, environ 1,5 milliard de personnes dans le monde utilisent déjà les services financiers postaux. Par leurs efforts visant à faire avancer l'inclusion financière, les postes contribuent à la promotion de services financiers accessibles pour tous, et en particulier pour les femmes, les segments les plus marginalisés de la société et les communautés vulnérables. Elles s'efforcent de gommer les contraintes qui empêchent les gens de prendre leur part dans le secteur financier<sup>34</sup>.

En 2016, la Banque mondiale a estimé qu'environ deux millions de personnes dans le monde n'utilisent pas les services financiers officiels et que plus de 50% des adultes des ménages les plus pauvres ne sont pas bancarisés. Elle a lancé une initiative visant à donner accès à un compte bancaire à tous les adultes d'ici à 2020. Pour l'organisation, être titulaire d'un compte bancaire est la base sur laquelle repose l'offre de services financiers inclusifs. Lorsqu'elles ont un compte bancaire, les personnes vulnérables ont plus de chances d'avoir accès à des services financiers comme les crédits et de lancer ou de développer leur entreprise<sup>35</sup>.

Il est prouvé que l'inclusion numérique est susceptible de promouvoir la croissance économique inclusive et d'aider à atteindre les objectifs de développement à plus grande échelle. D'après McKinsey Global Institute, les services financiers électroniques pourraient être avantageux pour des milliards de personnes en stimulant la croissance inclusive et en augmentant à eux seuls de 3700 milliards d'USD le PIB des économies émergentes d'ici à 2025. Une étude menée au Kenya révèle les répercussions à long terme pour ce qui est des services d'argent mobile: la solution M-Pesa a sorti de la pauvreté pas moins de 194 000 ménages (environ 2% de la population du Kenya) et a permis d'améliorer sensiblement la situation économique des plus vulnérables, notamment des femmes pauvres et des autres membres des ménages dont la chef de famille est une femme<sup>36</sup>.

Les réseaux postaux jouent un rôle central en matière de promotion de l'inclusion financière. En 2016, d'après la base de données de l'UPU (Panorama mondial de l'inclusion financière postale), 91% des postes du monde entier (183 sur 201) assuraient la prestation de services financiers, soit directement, soit en partenariat avec d'autres établissements financiers. Les postes réussissent aussi relativement mieux que les autres établissements financiers pour ce qui est de bancariser les segments de la population traditionnellement exclus, par exemple les femmes et les autres groupes vulnérables. Les postes de 87 pays hébergent environ deux milliards de comptes courants ou d'épargne pour à peu près un milliard de clients.

Pour ne pas perdre le rythme et ne pas se laisser distancer en tant que fournisseur de produits financiers inclusifs, les postes doivent faire des progrès dans le domaine du numérique. La poste kényenne, dont la part de marché en matière de transferts d'argent nationaux était de 27% en 2006, en est un bon exemple. L'entrée sur le marché de plusieurs opérateurs de téléphonie mobile depuis 2008, notamment M-Pesa, a été une véritable réussite. Pour maintenir leur avance sur leurs

<sup>34</sup> [www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016Fr.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016Fr.pdf)

<sup>35</sup> [www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/brief/achieving-universal-financial-access-by-2020](http://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/brief/achieving-universal-financial-access-by-2020)

<sup>36</sup> [www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/How%20digital%20finance%20could%20boost%20growth%20in%20emerging%20economies/MGI-Digital-Finance-For-All-Executive-summary-September-2016.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/How%20digital%20finance%20could%20boost%20growth%20in%20emerging%20economies/MGI-Digital-Finance-For-All-Executive-summary-September-2016.ashx)

<sup>32</sup> [etradeforall.org/](http://etradeforall.org/)

<sup>33</sup> [www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016Fr.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/globalPanoramaOnPostalFinancialInclusion2016Fr.pdf)

concurrents, les opérateurs désignés doivent entièrement numériser les services financiers proposés. Sinon, leurs activités de services financiers risquent d'être reléguées en queue de peloton.

Les postes doivent numériser à la fois les opérations et les produits afin de proposer une expérience de meilleure qualité à la clientèle, d'améliorer l'efficacité et de réduire les coûts. En premier lieu, au niveau opérationnel, les postes doivent numériser les opérations au guichet et les systèmes de back-office, connecter les bureaux de poste à un réseau en ligne et s'assurer que tous les processus sont automatisés. En second lieu, au niveau des produits, les livrets bancaires et les mandats de poste sur support papier doivent être remplacés par des options numériques disponibles non seulement dans les bureaux de poste physiques, mais également utilisables sur différents canaux.

## Facteurs essentiels de réussite de l'inclusion numérique postale

### Réseau

Un réseau étendu et bien connecté est incontournable pour fournir des services numériques, car cela permet de relever un des trois principaux défis: l'accessibilité (les deux autres défis étant l'accessibilité financière et l'admissibilité). En effet, d'après l'UIT, seuls 15% des ménages des pays les moins avancés disposent d'un accès à Internet à leur domicile. Dans ces pays, nombre d'utilisateurs consultent Internet au travail, à l'école, à l'université ou dans d'autres lieux publics proposant des connexions à Internet partagées<sup>37</sup>. C'est là que le réseau postal, avec sa présence dans les zones rurales, peut jouer un rôle important pour que les individus trouvent leur place par rapport aux services administratifs en ligne, au commerce électronique ou aux services financiers électroniques.

### Capillarité

Les entreprises du secteur postal détiennent l'un des réseaux physiques les plus étendus au monde, avec plus de 650 000 bureaux de poste, et elles traitent à peu près la moitié des colis associés au commerce électronique dans le monde. Elles ont donc potentiellement un rôle à jouer pour offrir un accès physique à des milliards de clients qui échangent de l'argent au moyen de leur téléphone portable ou pour distribuer les articles qu'ils commandent en ligne.

### Connectivité

Pour profiter pleinement des avantages d'un vaste réseau, les bureaux de poste – agents compris – doivent être interconnectés par le biais d'un réseau électronique. L'entretien d'un tel réseau électronique est particulièrement

compliqué dans les zones rurales, où l'alimentation électrique et la connectivité à Internet ne sont pas toujours disponibles.

### Flexibilité du réseau

La poste est un prestataire de services pratique pour les clients, dans la mesure où elle dispose d'un vaste réseau et où elle est présente dans les zones rurales. Pourtant, pour renforcer leur attrait aux yeux des clients, les opérateurs désignés doivent s'adapter aux besoins de la clientèle.

Pour répondre à cette exigence de flexibilité au moyen de la technologie, la plupart des postes mettent à disposition leurs services non seulement dans les bureaux de poste physiques, mais également par l'intermédiaire de kiosques, de canaux mobiles ou d'Internet. Cette pratique est devenue une nécessité dans la mesure où les clients sont de plus en plus nombreux à rechercher la praticité et à exiger de pouvoir accéder à leurs services postaux numériques partout et en tout temps.

### Personnel

Le secteur postal est l'un des plus grands employeurs au monde. La base de données statistique de l'UPU<sup>38</sup> estime à 5,32 millions le nombre d'agents du secteur postal dans le monde en 2016. Le personnel est sans aucun doute le meilleur atout pour la réussite d'une organisation. D'après le Panorama mondial de l'inclusion financière postale de l'UPU, les compétences des agents postaux ont d'énormes répercussions positives sur la réussite de l'inclusion financière postale dans le monde. Les recherches montrent que le fait de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée contribue en outre largement à la prestation de services financiers, mais également au développement socioéconomique au sens large dans les pays en développement.

Pour améliorer les capacités techniques et non techniques des agents postaux en ce qui concerne la gestion des nouvelles technologies et de la transformation numérique des services postaux, les postes de certains pays établissent, avec l'appui de l'UPU, des politiques nationales de formation. La poste indienne<sup>39</sup>, par exemple, a conçu des programmes de formation en Inde et ailleurs, et un certain nombre de cours ont été dispensés. D'après la poste indienne, l'un des principaux objectifs était que la totalité des agents maîtrisent l'outil informatique. De même, la poste marocaine a créé une université postale<sup>40</sup> en 2007 afin de proposer à son personnel des formations en gestion, en banque et en nouvelles technologies. En outre, l'opérateur désigné du Maroc a fait appel à des ressources externes en engageant des cadres supérieurs issus du secteur bancaire pour combler certaines lacunes au niveau des compétences.

Les employés des services postaux doivent être à l'aise avec les services numériques pour être en mesure d'échanger des données et des informations en temps réel avec les bureaux de poste de leur réseau. Pour que la prestation des services

37 [www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2017.pdf](http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2017.pdf)

38 [http://pls.upu.int/pls/ap/ssp\\_report.main?p\\_language=FR&p\\_choice=AGGREG](http://pls.upu.int/pls/ap/ssp_report.main?p_language=FR&p_choice=AGGREG)

39 [www.indiapost.gov.in/VAS/DOP\\_PDFFiles/AnnualReport2014-2015English.pdf](http://www.indiapost.gov.in/VAS/DOP_PDFFiles/AnnualReport2014-2015English.pdf)

40 [www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/caseStudyMoroccoFr.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/caseStudyMoroccoFr.pdf)

postaux soit efficace et optimale, le personnel chargé de ces services doit être productif et performant. Cela montre que, dans les services postaux, les employés compétents en informatique améliorent la capacité des postes à proposer des services numériques.

## Cadre juridique et réglementaire

Un autre facteur de réussite important des postes est le cadre juridique et réglementaire, qui détermine si les postes peuvent proposer des services administratifs en ligne, des services de commerce électronique ou des services financiers électroniques et, si c'est le cas, les types de produits et les modalités (p. ex. par l'intermédiaire de partenariats).

Au milieu du tourbillon technologique des dix dernières années, les nouvelles technologies, les nouveaux acteurs et les nouveaux modèles d'activités atteignent le stade de la maturité. Des mesures proactives et des échanges avec l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur du secteur (start-up, pôles de concurrence, fabricants, opérateurs, mais aussi utilisateurs) sont essentiels pour donner un coup d'accélérateur à l'écosystème numérique émergent. Les cadres stratégiques et réglementaires des TIC doivent être actualisés, flexibles, fondés sur des mesures incitatives et axés sur le marché pour appuyer la transformation numérique dans tous les secteurs et dans toutes les régions. Les mesures réglementaires et les outils collaboratifs de nouvelle génération concernant les TIC constituent la nouvelle frontière pour les régulateurs et les décideurs dans leurs travaux visant à exploiter au maximum les possibilités qu'offre la transformation numérique<sup>41</sup>.

## Capacité financière

Si un opérateur désigné est rentable, il dispose des ressources nécessaires pour investir dans la modernisation de ses bureaux de poste et l'amélioration de son réseau (taille, densité et connectivité). En outre, il peut attirer des employés compétents et est mieux placé pour les fidéliser, car il a les moyens de leur offrir de bonnes conditions de travail. À long terme, le réinvestissement des bénéfices est susceptible d'améliorer la qualité de service, ce qui permet de répondre aux attentes des clients. En 2017, 15% des opérateurs désignés ont indiqué que les recettes liées aux services électroniques/numériques étaient comprises entre 5 et 10%, et 14% ont estimé cette part à 25% ou plus.

## Engagement politique et confiance accordée par le public à la poste

Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 encourage les États membres de l'ONU à «élaborer dans les meilleurs délais des initiatives nationales ambitieuses dans l'optique de la mise en œuvre globale du Programme». Il est également établi qu'il appartient à chaque gouvernement de «décider de la manière dont [les] aspirations et cibles [des Objectifs de développement durable] devront être prises en considération par les mécanismes nationaux de planification

et dans les politiques et stratégies nationales». En outre, les mesures prises à l'échelle nationale aux fins de mise en œuvre peuvent «mettre à profit les instruments de planification existants, tels que les stratégies de développement national et de développement durable». Les stratégies et les plans nationaux fixent les grandes orientations et priorités et constituent le premier moyen d'articuler les efforts relatifs aux Objectifs de développement durable de façon cohérente à l'échelle nationale.

Dans les sections précédentes, nous avons étudié la capacité du réseau postal à aider les gouvernements à mettre en œuvre les politiques. Les postes sont à l'heure actuelle des institutions à double objectif: elles doivent chercher à être rentables tout en ayant dans le même temps un impact social. Les postes ne peuvent pas atteindre ces objectifs sans l'appui des autorités publiques.

L'utilisation par les gouvernements de leur réseau postal pour assurer la prestation de services administratifs à de grandes portions de la population n'est pas une nouveauté. Récemment, plusieurs gouvernements ont mis en place des politiques publiques pour encourager des programmes relatifs aux services administratifs en ligne et au commerce électronique par l'intermédiaire de leur réseau postal.

## Mise en conformité des politiques nationales

Il est recommandé aux gouvernements d'exploiter le potentiel des TIC par l'intermédiaire de politiques cohérentes à l'échelle du secteur public qui soient conformes aux politiques nationales d'ensemble permettant de réaliser les Objectifs de développement durable. Pour réussir, il faut adopter une approche faisant participer l'ensemble du gouvernement, notamment les ministères et les organismes ainsi que tous les échelons administratifs, et nouer des partenariats avec des acteurs non gouvernementaux. Cette approche doit être appuyée par une volonté politique de haut niveau qui peut se concrétiser par la mise en place d'une institution pangouvernementale efficace dotée de ressources financières clairement allouées et d'un pouvoir décisionnel. Exploiter au maximum le potentiel des TIC implique également de disposer d'une infrastructure adaptée pour l'interopérabilité et les transactions numériques dans l'ensemble du secteur public qui s'appuie sur des normes communes, le partage de données et du personnel hautement qualifié ainsi que des capacités d'organisation éprouvées.

41 [www.itu.int/net4/ITU-D/CDS/GSR/2018/documents/Guidelines/GSR-18\\_BPG\\_Final-E.PDF](http://www.itu.int/net4/ITU-D/CDS/GSR/2018/documents/Guidelines/GSR-18_BPG_Final-E.PDF)

Chapitre VIII –  
**Conclusions  
et recommandations**

## Conclusion

La Stratégie postale mondiale d'Istanbul, adoptée par les Pays-membres de l'UPU en 2016, a fixé trois grands objectifs pour la poursuite du développement du réseau postal international. L'un des objectifs était de proposer des produits durables et modernes, en reconnaissant que les postes qui avaient diversifié leurs activités et investi dans les trois dimensions (physique, financière et numérique) du réseau postal s'en étaient mieux sorties que les autres. L'UPU appuie cette approche et aide ses Pays-membres à tirer parti des possibilités offertes par la diversification des produits et services.

Les postes ont une longue histoire. La poste est souvent la plus vieille institution en place au niveau national. En même temps, le monde passe au numérique, les affaires aussi, et les effets sur les services traditionnels de la poste sont sans équivoque. La numérisation implique des échanges sans papier, ce qui signifie que la fonction principale de la poste pourrait changer. Les stratégies numériques ne sont pas une bonne nouvelle pour le secteur postal; au contraire, elles entraînent une réduction des échanges sur support papier et demandent aux postes une distribution meilleure et moins chère des envois issus du commerce électronique. Les postes passent au numérique pour proposer aux clients de meilleurs produits et services afin de pouvoir concurrencer les nouveaux arrivants, très à l'aise dans le monde du numérique.

La numérisation entraîne des transformations à grande échelle dans différentes dimensions des activités postales: elle génère de nouvelles possibilités de création de valeur, mais constitue également une source de risques. Les conséquences économiques et sociétales de la numérisation soulèvent des questions de la part des décideurs au sujet des répercussions à plus grande échelle de la transformation numérique et de ses conséquences en matière d'inclusion pour la société. Le présent rapport a étudié les problèmes auxquels sont confrontées les postes en ce qui concerne le déploiement et l'utilisation à grande échelle de technologies en constante évolution.

Dans un contexte plus large, atteindre les Objectifs de développement durable à l'horizon 2030 nécessitera un changement de paradigme dans la façon dont les sociétés utilisent le commerce électronique, les services administratifs en ligne, les services financiers électroniques, etc. Il faudra repenser le rôle des postes et la façon dont elles sont utiles à la société civile, au secteur privé et aux gouvernements. Les TIC peuvent potentiellement, en association avec le vaste réseau physique postal, faire en sorte que personne ne soit laissé de côté dans le cadre du développement durable. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 reconnaît spécifiquement le rôle essentiel joué par ces deux composantes, qui peuvent devenir le catalyseur grâce auquel cette perspective deviendra réalité et met en avant que «l'expansion de l'informatique et des communications et l'interdépendance mondiale des activités ont le potentiel d'accélérer les progrès de l'humanité, de réduire la fracture

numérique et de donner naissance à des sociétés du savoir, sans parler de l'innovation scientifique et technologique dans [différents] domaines».

On constate dans le présent rapport que les postes utilisent les services postaux numériques comme un outil leur permettant de tirer parti de la confiance qu'elles inspirent et de leurs compétences, de se diversifier et de protéger leur cœur de métier. Pour la première fois, les postes voient les effets positifs que peuvent globalement avoir les services postaux numériques sur le chiffre d'affaires de leur organisation. Ce tournant décisif pourrait déclencher une nouvelle vague d'investissements en faveur de la numérisation du secteur postal.

De grands progrès ont été réalisés dans les domaines de la stratégie et du développement des capacités. De nombreuses postes indiquent qu'elles ont augmenté les ressources consacrées aux services numériques et mis en place une stratégie propre au marché numérique. Néanmoins, le présent rapport montre dans quelle mesure les postes ne sont pas toujours prises en considération dans les stratégies numériques régionales et nationales, ce qui prouve que le potentiel n'est pas totalement exploité à l'échelle du réseau.

La poste électronique et les services administratifs en ligne ont connu un fort développement dans les pays bénéficiant d'un contexte favorable. Les postes sont bien placées pour numériser les processus administratifs et répondent ainsi à l'intérêt croissant que portent les dirigeants à l'utilisation de services administratifs en ligne afin de réduire les coûts des services fournis aux administrés. Les efforts consentis dans ce domaine devraient être complétés par des améliorations continues du cadre juridique à l'échelle nationale et internationale; néanmoins, nombre de ces instruments juridiques tardent à «arriver sur le marché». Les gouvernements du monde entier devront changer la façon dont ils conçoivent leurs modèles de gouvernance afin de respecter les principes clés du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et afin de répondre aux exigences de la population, qui souhaite des services plus réactifs et plus inclusifs. Si par «services administratifs en ligne» on entendait jusqu'à maintenant «proposer les services en ligne», il s'agira à l'avenir de tirer parti de la puissance de l'administration numérique grâce à l'innovation sociétale et de transformer la gouvernance pour atteindre les Objectifs de développement durable. Il est important de reconnaître que la poste est capable d'inspirer la confiance dans les transactions en ligne en nouant des partenariats avec les gouvernements pour limiter la corruption et élargir les services administratifs aux communautés mal desservies.

Les services de commerce électronique sont en tête des projets d'innovation des postes en ce qui concerne les produits. Les cinq principaux services électroniques «en cours de mise au point» appuient le commerce électronique – portail postal d'achat en ligne, déclarations douanières en ligne, intégration des services postaux Web aux sites des boutiques en ligne, boutique en ligne de produits philatéliques et postaux et gestion en ligne (distribution de documents/marchandises) – mais les postes sont encore

nombreuses à ne pas disposer de ces éléments de base. Les partenariats sont considérés comme un facteur clé permettant aux postes de disposer des capacités nécessaires et garantissant le déploiement rapide des services; en effet, ils permettent de partager les risques et de réduire la charge financière dans une société de l'information en constante évolution. Ces efforts devraient comprendre la mise en place de partenariats avec des start-up et la compréhension des écosystèmes numériques afin d'être en mesure de créer de nouveaux services, mais également de rendre ces nouveaux services accessibles aux différentes parties prenantes.

Le radar technologique de l'UPU dont il est question dans le présent rapport constitue un outil permettant de mettre le doigt sur les tendances qui méritent d'être étudiées ou suivies en matière de développement des services électroniques postaux.

Le premier domaine est celui des «données de masse, de l'analyse de données et des technologies de l'informatique en nuage», qui reste considéré comme un domaine stratégique pour les postes alors qu'elles adoptent de plus en plus les services numériques. La confidentialité des données est particulièrement pertinente, étant donné la croissance des flux de données transfrontalières dans les trois dimensions (physique, numérique et financière) des échanges. Les postes peuvent tirer parti de leur omniprésence et de leur rôle traditionnel de prestataires du service postal universel à l'échelle nationale pour garantir que cette confiance accordée aux transactions en ligne est non discriminatoire et à disposition de l'ensemble des citoyens et des entreprises. Il est nécessaire d'approfondir les recherches pour déterminer le rôle que les postes peuvent jouer à l'échelle nationale et internationale en œuvrant en collaboration avec l'UPU pour améliorer les possibilités offertes par les données de base aux décideurs et aux participants du secteur postal.

Le deuxième domaine concerne les fonctionnalités «mobiles» en tant que moteurs essentiels des services postaux numériques. Les transactions de commerce électronique étant de plus en plus souvent générées depuis des dispositifs mobiles, les postes adaptent rapidement leurs services afin de répondre aux attentes de la clientèle. Cela nécessite une stratégie particulière pour le développement de services, en particulier dans les régions dans lesquelles les téléphones portables génèrent la plus grande partie des transactions financières et commerciales.

Le troisième domaine à étudier est l'importance croissante des «normes et technologies de sécurité en matière de cyberattaques et de cybersécurité» dans le secteur postal et de la logistique. La confiance accordée aux services postaux numériques dépend entièrement de la politique en matière de sécurité et de confidentialité: le facteur le plus important est la relation de confiance instaurée avec les clients. L'UPU a créé les noms de domaine .POST afin de faciliter la protection des postes et d'accroître le climat de confiance dans les services électroniques postaux.

Du point de vue des politiques, il est important d'insister sur le fait que la transformation numérique des postes ne dépendra pas seulement des technologies, mais nécessitera

également l'adoption d'une approche globale de la part des gouvernements et des régulateurs. Les formes traditionnelles de régulation ne s'appliqueront pas nécessairement. Par conséquent, un changement de paradigme est nécessaire en ce qui concerne la réflexion stratégique, la législation et la régulation.

Les politiques dans le domaine du numérique peuvent être perçues comme une occasion à saisir pour les postes. En effet, elles créent des possibilités pour améliorer les produits et services existants, ou pour proposer de nouveaux produits et services qu'il n'était pas possible de fournir auparavant. Elles donnent aux postes une impulsion pour changer et être compétitives par rapport au secteur privé pour répondre aux besoins des clients. Cela demande aux postes de s'éloigner de la zone de confort de leur statu quo et d'adopter de nouveaux modèles d'activités.

En vue d'assurer un futur solide pour le secteur postal dans un monde numérique, il est essentiel que les gouvernements élaborent des politiques appropriées pour le secteur postal qui soient cohérentes avec les politiques dans le domaine du numérique et dans d'autres domaines. Les gouvernements doivent adopter une approche globale pour l'élaboration des politiques afin de veiller à ce que les besoins des zones rurales puissent être couverts par le biais d'un portail unique. Les postes doivent décider dans chaque pays de devenir un portail en elles-mêmes ou le partenaire d'un prestataire de services mieux placé. En l'absence de mesures concrètes, la fracture numérique dans le domaine du commerce électronique, des services financiers électroniques ou des services administratifs en ligne va se creuser, ce qui aura de graves conséquences en matière d'inégalités. Ainsi, le principe visant à ne laisser personne de côté sera contesté au sein de l'économie numérique, à moins que les besoins des pays en développement, des pays les moins avancés et de tous les segments de la population soient pris en considération. Pour que l'utilisation des nouvelles technologies ait des répercussions sociales considérables, les gouvernements doivent envisager d'utiliser le réseau physique national existant pour garantir l'inclusion dans tous les pays.

Cela soulève une question essentielle pour la réglementation à venir: avec une évolution si rapide des limites des marchés, peut-on toujours parler de la domination des acteurs traditionnels sur les marchés postaux? En fait, il est évident que la pression en matière de rentabilité des services postaux est maintenant exercée par des forces qui étaient auparavant en dehors de la sphère du marché postal, telle qu'elle était traditionnellement perçue par les régulateurs.

**Le Bureau international travaille également en étroite collaboration avec les gouvernements et la communauté internationale dans le cadre de plates-formes comme le Sommet mondial des Nations Unies sur la société de l'information afin de faire du secteur postal et de ses services postaux numériques un réseau public incontournable pour l'inclusion numérique, se mettant au service des citoyens et des entreprises dans l'économie numérique et aidant les gouvernements à atteindre les Objectifs de développement durable, définis par les Nations Unies.**

Annexe 1

# **Définitions des services électroniques postaux**

Options figurant dans les tableaux	Définitions
Service en cours de développement	Processus de développement d'un nouveau service pour le marché, phase pilote comprise. Ce type de développement est considéré comme la première étape dans le développement d'un service et implique un certain nombre d'étapes à réaliser avant le lancement commercial d'un produit.
Utilisateur	Tout particulier, entreprise ou organisation qui a accès à un service électronique offert par les postes, y compris, entre autres, en qualité d'expéditeur ou de destinataire.

Services	Définitions
<b>Services de poste en ligne et de cyberadministration</b>	
Boîte aux lettres électronique postale	La boîte aux lettres électronique postale permet l'envoi de messages électroniques par un expéditeur authentifié, la distribution, la gestion et le stockage de messages et d'informations électroniques ainsi que l'accès, pour le destinataire authentifié, à ces messages et à ces informations. Ce service est défini aux articles 17 de la Convention de l'UPU et RL 265 du Règlement de la poste aux lettres.
Publipostage en ligne	Distribution par la poste de publicité et/ou de toute autre communication à caractère promotionnel par voie électronique.
Courrier électronique postal recommandé	Le courrier électronique postal recommandé constitue un moyen d'échanger des messages électroniques de manière sécurisée et fiable, permettant l'envoi de messages électroniques par un expéditeur authentifié à un ou à des destinataires également authentifiés, et produit une preuve d'expédition et une preuve de remise. Ce service est défini aux articles 17 de la Convention de l'UPU et RL 264.
Cartes électroniques	Les cartes électroniques sont des cartes postales achetées en ligne qui sont ensuite envoyées à un ou à plusieurs destinataires par voie physique ou électronique.
Service bureaufax en ligne	Le bureaufax en ligne permet de transmettre par télécopie des textes et illustrations conformes à l'original. Ce service est défini aux articles 17 de la Convention de l'UPU et RL 261.
Facturation électronique	La facturation électronique est un service de transmission de factures électro-niques, générées par des banques, des entreprises du secteur public ou des organismes d'Etat, à destination des boîtes postales électroniques de clients.
Courrier hybride	Le courrier hybride est un service qui permet à l'expéditeur de déposer son message original sous forme physique ou électronique, lequel est ensuite traité électroniquement puis converti en un message remis sous forme physique ou électronique à son destinataire. Ce service est défini aux articles 17 de la Convention de l'UPU et RL 260. Ce service inclut également des services tels que le service d'impression commerciale proposés aux grandes entreprises.
Courrier hybride inversé	Le service de courrier hybride inversé permet à un client d'envoyer un message original sous forme physique, lequel est ensuite converti en un message remis sous forme électronique à son destinataire. Ce service est défini à l'article RL 260.
Facilitation en ligne du courrier hybride	Solution permettant aux petits expéditeurs d'accéder, grâce aux sites Web des postes, à un centre multiservices pour la conception, la préparation, l'impression et l'expédition de leurs campagnes de publipostage ou de leur courrier commercial.
Cachet postal de certification électronique	Ce cachet constitue une chaîne d'éléments probants, conservés par un opérateur désigné agissant en tant que tiers de confiance attestant la réalité d'un événement électronique survenu en relation avec un certain contenu, à une certaine date et une certaine heure et engageant la participation d'une ou de plusieurs parties identifiées. Cette définition figure aux articles 17 de la Convention de l'UPU et RL 263. La norme S43 de l'UPU décrit les spécifications fonctionnelles sur lesquelles se fonde ce service.

Services	Définitions
Signature numérique	Équivalent numérique d'une signature manuscrite basé sur un algorithme permettant de vérifier l'identité du signataire et de s'assurer de l'intégrité des données. La poste fournit au client une identité juridiquement valable lui permettant de signer numériquement un document ou un message électronique. Cette signature numérique se base sur la cryptographie pour vérifier l'identité de l'expéditeur (authentification), s'assurer que le message n'a pas été altéré (intégrité) et éviter que l'expéditeur nie avoir envoyé le message (non-répudiation).
Services d'identité numérique	La poste délivre des identités numériques permettant à ses clients de disposer d'une identité juridiquement valable. L'identité numérique peut être sécurisée grâce à un simple système d'authentification électronique exigeant un mot de passe ou à l'aide de technologies d'authentification plus sûres utilisant la cryptographie et une infrastructure à clés publiques.
Services de certification	Possibilité pour un client d'utiliser un nom numérique et un mot de passe sur un autre système et d'obtenir la validation par un tiers de son identité numérique. Par exemple, un client doté d'une identité numérique émise par la poste se connecte à son système bancaire pour effectuer la transaction. La banque demande par voie électronique la validation de l'identité numérique à la poste émettrice, laquelle délivre une clé certifiant la validation de cette identité numérique.
Archive numérique	La poste convertit des documents physiques et des données et les stocke dans des archives électroniques juridiquement conformes et vérifiables sur la base de normes du secteur (p. ex. OASIS ISO 14721: 2003). La gestion d'archives numériques consiste à développer, à structurer, à mettre en place et à exploiter le processus complet d'archivage numérique sur la base de normes reconnues par le secteur.
Santé en ligne	Ce service permet aux clients (patients et personnel soignant) d'accéder et de gérer des renseignements médicaux personnels (certification, droits d'accès, gestion de compte).
Administration en ligne: commande (guichet ou Internet), demandes, inscriptions en ligne	Les clients peuvent faire des demandes/commander/enregistrer des documents officiels au guichet ou en ligne (p. ex. passeport, permis de conduire, inscription universitaire) qui sont distribués ou fournis par la poste.
<b>Commerce électronique</b>	
Boutique en ligne de produits philatéliques et postaux	Les clients peuvent acheter des produits philatéliques et postaux en ligne et se les faire livrer à une adresse physique.
Portail postal d'achat en ligne (ou centre commercial)	Site Web postal ou un portail Web commercialisant des produits d'une série de marchands. Les sites Web des marchands sont souvent intégrés aux sites Web des postes.
Déclarations douanières en ligne	Les clients peuvent fournir les informations nécessaires (formules CN 22, CN 23, CP 72) via le site Web postal à l'autorité compétente avant d'importer ou d'exporter un envoi.
Intégration des services postaux en ligne aux sites Web des commerçants	Ce service fournit aux commerçants en ligne des outils logiciels (tels que les interfaces de programmation d'applications) pour faciliter l'intégration du système d'expédition et de suivi en ligne des postes à leurs applications de commerce électronique.
Rapports et analyses de la performance	La poste fournit aux marchands en ligne des rapports de performance personnalisés (p. ex. sur les retours, les retards, les délais de distribution) pour les aider à gérer les coûts, les opérations et l'expérience d'achat de leurs clients.
Service d'adresses internationales virtuelles	La poste fournit une adresse physique internationale dans un autre pays pour que les clients puissent acheter en toute facilité des produits de commerçants en ligne issus de ce pays et se les faire livrer via la poste.
Calcul de l'estimation des coûts totaux au débarquement	Dans le cadre de la procédure d'achats en ligne, la poste fournit aux acheteurs en ligne les informations détaillées sur tous les coûts associés à la distribution de documents et/ou de marchandises.
Gestion en ligne de solutions de distribution de documents et/ou de marchandises	Ce service permet aux clients de notifier la poste par voie électronique (p. ex. via des applications mobiles, Internet, etc.) de l'endroit où les documents et/ou marchandises doivent être livrés (p. ex. consigne à colis, domicile, commerçant local, etc.).

Services	Définitions
<b>Solutions financières et de paiement numériques</b>	
Gestion de compte en ligne	Ce service permet aux clients de gérer électroniquement leur compte financier postal et d'effectuer des opérations financières.
Transfert de fonds en ligne	Service de transfert d'argent d'espèces à espèces ou de compte à compte vers son destinataire via le réseau électronique.
Règlement de factures en ligne	Service de règlement des factures sur le site Web de la poste nécessitant la mise en place d'un système spécialisé de règlement en ligne.
Solutions de paiement	Service fournissant des solutions (site d'achats en ligne) de paiements électroniques à l'aide de plusieurs options de paiement via une interface unique de paiement.
Services d'entiercement pour le commerce électronique	Service fournissant une solution de paiement sécurisée qui collecte, détient et verse des fonds, lesquels sont associés au paiement par les clients de marchandises achetées en ligne pour leur livraison.
<b>Services d'appui</b>	
Point d'accès public à Internet dans les bureaux de poste	Les clients peuvent accéder à Internet dans les bureaux de poste.
Informations en ligne sur les produits et les services ainsi que les tarifs	Les clients peuvent accéder, sur le site Web de la poste, au moyen d'applications, etc., aux informations concernant les différents produits et services ainsi que les tarifs en vigueur.
Recherche en ligne (codes postaux, adresses, bureaux de poste)	Les clients peuvent chercher en ligne un bureau de poste ou un code postal, ou valider une adresse en saisissant des informations tels que le nom de la voie, la ville ou le code postal ou encore toute l'adresse.
Contact en ligne et service à la clientèle	Les clients peuvent prendre contact avec la poste par un moyen électronique (site Web, application, média social, courrier électronique, téléphone) au sujet d'un service ou pour demander des informations.
Suivi et localisation	Les clients peuvent suivre et localiser en ligne un envoi postal.
Notification électronique	L'opérateur désigné notifie à un expéditeur/destinataire par voie électronique (par SMS, courrier électronique ou média social) qu'un envoi postal (documents/marchandises) a été livré ou doit être retiré à une adresse donnée (consigne à colis, domicile, point de retrait, etc.).
Changement d'adresse en ligne	Les clients peuvent modifier en ligne leur adresse postale, notamment sur un portail Internet ou par une application.
Service en ligne de retenue du courrier	Les clients peuvent demander, par courrier électronique ou en ligne, l'interruption de la distribution à leur adresse et la retenue de leur courrier pendant un certain temps.
Services en ligne d'actualisation des bases de données d'adresses	Les petits expéditeurs professionnels peuvent valider électroniquement leurs listes d'adresses en les téléchargeant sur le site Web de la poste.
Facturation postale électronique	Service permettant aux clients de recevoir une facture électronique pour les services et produits de la poste utilisés.
Affranchissement numérique	Les clients peuvent commander, payer et télécharger par voie électronique, sur le site Web de la poste, grâce à une application pour smartphone ou par SMS, l'affranchissement nécessaire à l'expédition de documents ou de marchandises. L'affranchissement peut être imprimé sur papier (p. ex. étiquette d'expédition) ou prendre la forme d'un numéro, d'un code ou d'une clé.
Affranchissement numérique personnalisé	Les clients peuvent commander, payer, personnaliser/singulariser et télécharger par voie électronique, sur le site Web de la poste, grâce à une application pour smartphone ou par SMS, l'affranchissement nécessaire à l'expédition de documents ou de marchandises. L'utilisateur télécharge une photographie lui appartenant ou en choisit une dans une banque d'images proposée par la poste.
Service de ramassage	Les clients peuvent demander, sur le site Web de la poste, grâce à une application pour smartphone ou par SMS, le ramassage de leur courrier.

**UNION POSTALE UNIVERSELLE**

Bureau international  
Weltpoststrasse 4  
Case postale 312  
3000 BERNE 15  
SUISSE

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



**UPU** | UNION  
POSTALE  
UNIVERSELLE