



# La crise de la COVID-19 et le secteur postal

Répercussions, scénarios  
et perspectives pour la suite

Mai 2020



**UPU** | UNION  
POSTALE  
UNIVERSELLE



# La crise de la COVID-19 et le secteur postal

Répercussions, scénarios et perspectives pour la suite

Bureau international  
Cabinet (DIRCAB), Programme «Recherche et stratégie»  
Mai 2020



Copyright © 2020 – 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 la 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.

## À propos du présent rapport

Le présent rapport propose un aperçu sur la crise de la COVID-19 dans le secteur postal d'un point de vue économique. Il complète les statistiques postales officielles ainsi qu'un ensemble d'indicateurs établis en temps réels à partir des messages EDI, envoyés entre opérateurs désignés dans le cadre de l'échange de données électroniques et consolidés par l'Union postale universelle. L'analyse révèle que la crise a mis les chaînes logistiques postales internationales sous pression, dans une mesure sans précédent. En particulier, pour la période allant du 23 janvier 2020 au 14 mai 2020, les échanges internationaux ont diminué de 21% par rapport à la même période l'année d'avant. Les délais de distribution et de dédouanement ont augmenté et certaines liaisons postales bilatérales internationales n'ont plus été ouvertes pour les expéditions privées. Au vu du rôle essentiel des services postaux pour le fonctionnement de base de la plupart des économies, le présent rapport expose trois scénarios de futur proche pour le secteur, afin de fournir aux décideurs politiques et aux opérateurs postaux un éclairage et des suggestions concernant la suite.

Auteurs: Mauro Boffa et Fernão De Borba.

Remerciements – Les auteurs souhaitent saluer les contributions des diverses directions du Bureau international de l'UPU, en particulier de la Direction des opérations postales (DOP), de la Direction du Centre de technologies postales (DCTP), de la Direction du développement et de la coopération (DCDEV), de la Direction des politiques, de la régulation et des marchés (DPRM) et de la Direction de la logistique (DL).

Avertissement – Cette publication de l'UPU reflète des recherches en cours à caractère informatif, lesquelles ne sont assorties d'aucune forme de garantie. À cet égard, elle ne saurait représenter la position ou l'opinion officielle de l'UPU, de son personnel ou des Pays-membres de l'Union. Par ailleurs, la représentation et l'utilisation des frontières et des dénominations géographiques ainsi que des données connexes figurant sur les cartes et dans les listes, tableaux et documents, ainsi que dans les bases de données ne sont pas exemptes du risque d'erreur et n'impliquent pas nécessairement l'aval ou l'acceptation officiels de l'UPU.

<b>Table des matières</b>	<b>Page</b>
<b>Glossaire</b>	<b>7</b>
<b>1. Introduction</b>	<b>8</b>
<b>2. Contexte et répercussions actuelles de la COVID-19 sur le secteur postal</b>	<b>10</b>
Une crise sanitaire et économique frappe le monde	10
Chaînes logistiques postales perturbées	12
Répercussions sur les flux internationaux	16
Répercussions sur les flux nationaux	17
Répercussions sur les autres activités postales	19
<b>3. Scénarios – Ce qui peut se passer pour le secteur à partir de maintenant</b>	<b>21</b>
Les services postaux et les tendances à long terme avant la crise	21
Facteurs pouvant influencer l'évolution à venir du secteur	24
Scénarios pour le secteur	27
Scénario 1 – Scénario pessimiste	27
Scénario 2 – Scénario attendu	28
Scénario 3 – Scénario optimiste	29
<b>4. Conclusion</b>	<b>31</b>
<b>Notes de fin de texte</b>	<b>33</b>

**Graphiques et tableaux**

Graphique 1 – Évolution de la volatilité du marché boursier	11
Graphique 2 – Baisse des principaux indices des prix des matières premières	12
Graphique 3 – Baisse du trafic mondial de passagers	13
Graphique 4 – Évolution des perturbations dans le réseau postal	14
Graphique 5 – Évolution du ratio relatif au courrier bloqué	15
Graphique 6 – Évolution de l'écart concernant le courrier bloqué	16
Graphique 7 – Taux de croissance de la logistique légère internationale	17
Graphique 8 – Évolution des volumes postaux dans les pays européens	18
Graphique 9 – Différences concernant les tendances en matière de commandes au détail effectuées en ligne	19
Graphique 10 – Évolution de la composition des revenus des opérateurs postaux	22
Graphique 11 – Tendances à long terme pour les envois de la poste aux lettres et les colis postaux	23
Graphique 12 – Évolution de deux variables postales clés, scénario pessimiste	28
Graphique 13 – Évolution des variables postales clés, scénario attendu	29
Graphique 14 – Évolution des variables postales clés, scénario optimiste	30
Tableau 1 – COVID-19, situation au 12 mai 2020	10
Tableau 2 – Répercussions sur le réseau	14
Tableau 3 – Perturbation des procédures de dédouanement	16
Tableau 4 – Accès aux services postaux	24

**Glossaire**

2IPD	Indice intégré pour le développement postal
B2C	Entreprise à consommateur
TCAC	Taux de croissance annuel composé
CEI	Communauté des États indépendants
BCE	Banque centrale européenne
EmIS	Système d'information d'urgence
EMS	Express Mail Service (service de courrier express)
EMSEVT	Événement EMS
PIB	Produit intérieur brut
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OIT	Organisation internationale du travail
FMI	Fonds monétaire international
UIT	Union internationale des télécommunications
PMA	Pays les moins avancés
NBER	National Bureau of Economic Research (Bureau national de recherche économique des États-Unis d'Amérique)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PPA	Parité du pouvoir d'achat
PREDES	Pre-advice of dispatch (préavis de dépêche)
DTS	Droit de tirage spécial
ODD	Objectifs de développement durable des Nations Unies
USD	Dollar des États-Unis
VIX	Indicateur de volatilité du marché boursier
WDI	Indicateurs du développement dans le monde
OMC	Organisation mondiale du commerce

## 1. Introduction

La propagation du nouveau coronavirus et de la maladie provoquée par celui-ci (COVID-19) sont sans précédent. Entre les premiers cas signalés en décembre 2019 et le début du printemps 2020 dans l'hémisphère nord, elle est devenue une pandémie mondiale. Au 12 mai 2020, le virus avait déjà infecté plus de 4 millions de personnes et entraîné plus de 280 000 décès dans le monde, alors que les gouvernements sur tous les continents avaient imposé des confinements et des restrictions de déplacement. Cette catastrophe sanitaire a provoqué une importante crise sociale et économique; le produit intérieur brut (PIB) mondial devrait diminuer de 3% en 2020.<sup>1</sup> Le secteur postal ne constitue pas une exception à cet égard. Bien que sa pertinence en tant que service public ait pu être renforcée par la tournure des événements, le secteur dans son ensemble va devoir déployer des efforts considérables pour pouvoir se relever pendant et après la crise de la COVID-19. À cette fin, il est indispensable de comprendre les forces économiques en jeu et leurs répercussions sur les activités des opérateurs postaux.

Le présent rapport vise à fournir une analyse consolidée de l'impact de la crise de la COVID-19 sur le secteur postal. L'étude s'appuie sur une série d'indicateurs statistiques et établis en temps réel pour fournir un diagnostic économique du secteur à court et moyen termes. De plus, l'étude de trois scénarios relatifs au futur proche apporte un éclairage et propose des lignes d'action potentielles destinées aux décideurs politiques et aux opérateurs postaux. L'analyse montre qu'actuellement tous les produits postaux sont affectés, les expéditions internationales étant particulièrement touchées. Les enjeux sont de taille, les opérateurs désignés employant à eux seuls 5,23 milliards de personnes et générant 267 milliards de DTS de recettes d'exploitation par an.<sup>2</sup>

Alors que les marchés postaux nationaux semblent évoluer dans différentes directions, les flux internationaux sont perturbés par les fermetures d'aéroports, même si les marchandises peuvent toujours transiter librement vers la plupart des destinations. La quantité de messages d'urgence émis par les opérateurs postaux a donc augmenté de manière significative, avec un nombre croissant d'envois postaux «bloqués» dans le «no man's land logistique» entre l'expéditeur et le destinataire. En mai 2020, sur 2,1 envois exportés par semaine, seul un était indiqué comme reçu. Par conséquent, pour la période allant du 23 janvier 2020 au 14 mai 2020, les échanges internationaux ont diminué de 21% par rapport à la même période l'année d'avant. Les délais de distribution et de dédouanement ont augmenté et certaines liaisons postales bilatérales internationales ne sont plus ouvertes pour les expéditions privées.

Dans le domaine des services financiers, qui représentent en moyenne 16% des revenus des opérateurs postaux, les perturbations de l'ensemble des activités économiques et les conséquences en résultant sur les migrants devraient fortement affecter l'évolution des envois de fonds. Les flux les plus touchés seront ceux des pays les plus riches vers les pays en développement, sachant que certains de ces derniers comptent largement sur cette source de financement pour soutenir leur activité économique.

Ces nouveaux événements sont arrivés à un moment où le secteur postal devait déjà faire face à des changements sans précédent, liés aux macro-tendances des dernières décennies comme la numérisation, la libéralisation et l'évolution des besoins des citoyens. Alors que les gouvernements, les régulateurs, les opérateurs et les autres acteurs du secteur postal élargi tentent d'affronter les effets de la crise, tous les pays ne sont pas préparés de manière égale face à ce défi. En effet, au vu des disparités en matière de développement postal qui se sont accentuées au fil des années, à la fois entre les régions et au sein de celles-ci, il sera difficile pour les services postaux nationaux les moins résilients de surmonter les obstacles à venir.<sup>3</sup> Alors que la crise fait une fois de plus ressortir le rôle essentiel des services postaux dans le fonctionnement de base des économies nationales, soutenir le secteur devrait devenir un élément central de toute politique mise en place par les gouvernements pour faire face à l'énorme bouleversement socio-économique causé par la COVID-19.

Afin de dégager les possibles évolutions pour la suite, trois scénarios principaux ont été déterminés dans le présent rapport, sur la base des prévisions d'évolution des variables postales clés. Dans le cadre du premier scénario (le plus pessimiste), les opérateurs postaux seraient incapables de se relever de la crise, manquant les opportunités que présente le secteur des colis et subissant une accélération du déclin à long terme de la poste aux lettres. Le deuxième scénario serait caractérisé par une relance qui finira par arriver, avec des opportunités saisies mais des changements structurels insuffisants pour inverser les tendances sur le long terme. Et dans le cadre du troisième scénario, le plus optimiste, la reprise serait plus rapide, avec des opportunités saisies et un changement structurel positif.

Compte tenu de l'importante diversité des gammes de produits et services et des grandes disparités en matière de développement postal d'un pays à un autre, ces scénarios constituent bien sûr une simplification de la réalité. Toutefois, ils peuvent s'avérer utiles s'ils permettent aux décideurs politiques et aux opérateurs postaux de déterminer les enjeux dans leurs pays et donc dans leurs économies nationales respectives.

Les décideurs politiques gagneraient donc à soutenir le secteur postal grâce à des mesures d'aide économique et un suivi étroit de la situation globale du réseau. Les opérateurs postaux auraient également intérêt à adopter les pratiques exemplaires déjà mises en œuvre par certains de leurs pairs dans d'autres pays, non seulement pour surmonter les difficultés logistiques et économiques causées par la crise à court terme, mais également pour réduire les écarts de développement postal qui se sont creusés au fil des années.

Le présent document est organisé en quatre sections: la section 2 expose le contexte économique actuel et les répercussions à court terme de la crise sur le secteur; la section 3 décrit les scénarios de référence relatifs au futur proche; et la section 4 offre une conclusion.

## 2. Contexte et répercussions actuelles de la COVID-19 sur le secteur postal

### *Une crise sanitaire et économique frappe le monde*

La COVID-19 a bouleversé le monde, cette maladie jusque-là peu connue s'étant transformée en quelques mois en une pandémie mondiale, entraînant plus de 280 000 décès ainsi que la saturation des systèmes sanitaires nationaux dans le monde entier (voir le Tableau 1).<sup>4</sup> Au-delà de la catastrophe sanitaire, la COVID-19 a également déclenché une crise sociale et économique d'une ampleur sans précédent dans l'histoire récente. À ce jour, la plupart des pays dans le monde ont décidé de mettre en œuvre des mesures économiques et sanitaires pour lutter contre la pandémie.

Tableau 1 – COVID-19, situation au 12 mai 2020

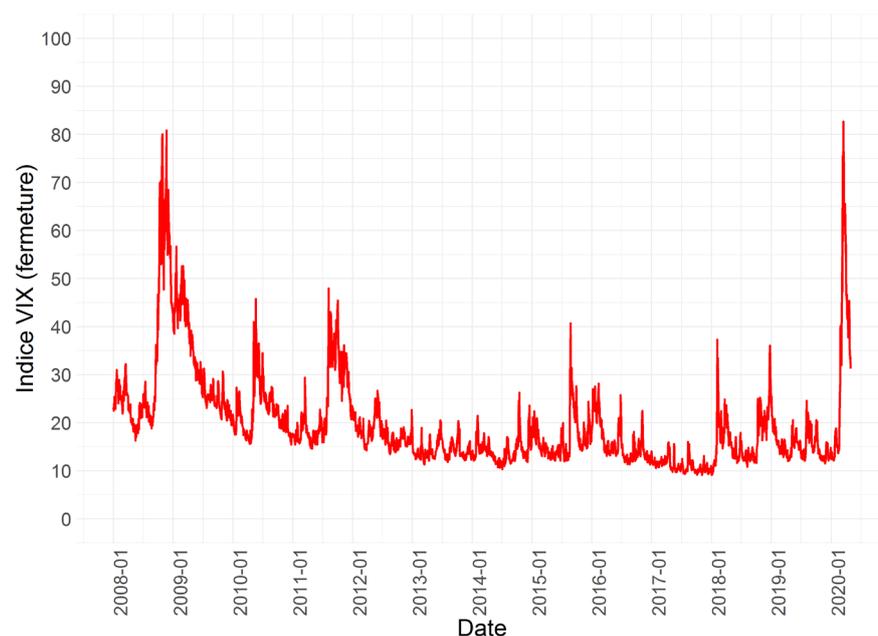
Nombre de cas confirmés	Nombre de décès confirmés	Nombre de pays ou territoires présentant des cas
4 088 848	283 153	215

Source: Organisation mondiale de la santé.

Sur le plan de la santé, les gouvernements ont eu recours à des mesures visant à réduire le nombre d'infections et à éviter la saturation des systèmes de santé nationaux. Cela a compris la distanciation sociale obligatoire, des restrictions de déplacement et des fermetures de frontières (partiellement ou totalement), la suspension de vols commerciaux, la fermeture des écoles, des restaurants et des commerces non essentiels, et même des mises à l'arrêt de l'économie.

Sur le plan économique, des mesures exceptionnelles et de grande envergure ont été prises, comme des plans de relance, des lignes de crédit à taux zéro, des subventions et des exonérations d'impôts, toutes ces mesures visant à atténuer les effets négatifs de la baisse de l'activité économique. Les banques centrales se sont également lancées dans de vastes plans d'assouplissement quantitatif,<sup>5</sup> inondant les marchés financiers de liquidités.<sup>6</sup>

Graphique 1 – Évolution de la volatilité du marché boursier

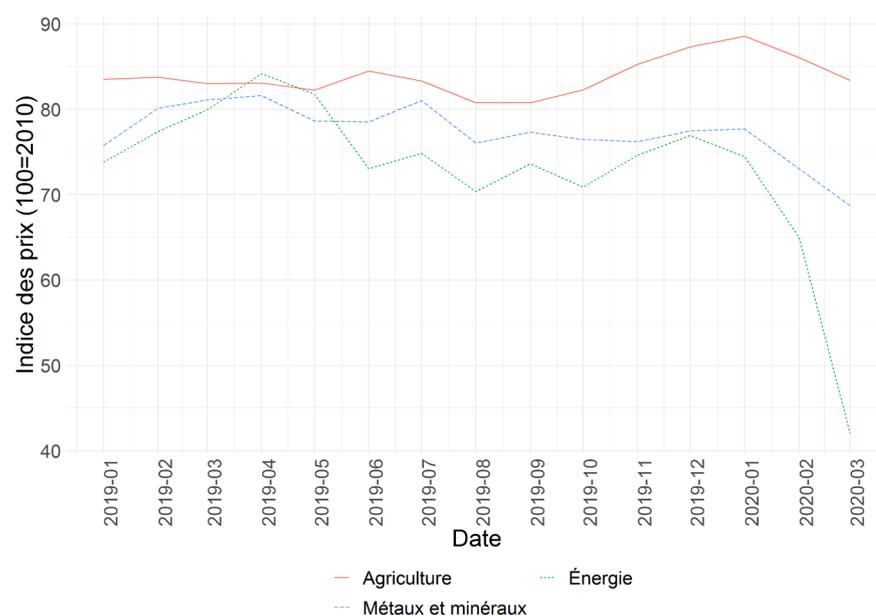


Source: Chicago Board Options Exchange, S&P 500 Market Volatility Index.

Au fur et à mesure de l'évolution de la pandémie, les marchés boursiers ont réagi, sont devenus plus volatiles, et ont chuté dans un premier temps avant de connaître une reprise en avril 2020. Comme le montre le Graphique 1, l'indice de volatilité du marché S&P (VIX), qui constitue un baromètre de l'incertitude économique, a augmenté à des niveaux comparables à ceux de la crise financière de 2008. En plus de l'incertitude provoquée par la COVID-19, la baisse de la demande en matière de transports au niveau mondial et la réduction des activités industrielles ont entraîné une chute record des prix des matières premières comme le montrent divers indices (Graphique 2).

Comme indiqué dans un récent rapport des Nations Unies,<sup>7</sup> «les activités économiques liées au transport, à la vente au détail, au loisir, à l'hôtellerie et aux divertissements ont été malmenées», avec des perturbations de la chaîne logistique provoquant des arrêts dans l'industrie manufacturière et entraînant une sévère chute des prix des matières premières. Les auteurs avertissent sur le fait qu'un resserrement des conditions de liquidité, sans sorties de capitaux des pays en développement, et la pression sur les marchés des changes affaiblissent les monnaies locales. Alors que certains pays connaissent des pénuries en dollars, des contraintes supplémentaires apparaissent pour les gouvernements cherchant à mettre en place des plans de relance budgétaire, en particulier à un moment où ces mesures sont plus que jamais nécessaires.

Graphique 2 – Baisse des principaux indices des prix des matières premières



Source: Banque mondiale, Commodity Markets Outlook (perspective du marché des matières premières), avril 2020.

Dans ce contexte, la plupart des prévisions économiques ont dû être revues. Le Fonds monétaire international (FMI) a récemment révisé ses estimations concernant la production mondiale, en prévoyant une baisse de 3%. De la même manière, selon les dernières prévisions de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), le commerce mondial de marchandises sera affecté encore plus durement, avec un effondrement de 13% à 32% en 2020.<sup>8</sup>

Si les mesures sanitaires étaient nécessaires pour lutter contre la propagation du virus, elles ont également entraîné un certain nombre de conséquences. Au-delà du ralentissement du commerce international et de la perturbation de la logistique mondiale, les politiques ont eu un effet dévastateur sur l'offre de travail. Selon les premières estimations de l'Organisation internationale du travail (OIT), le chômage devrait augmenter, avec une perte potentielle de 5 à 25 millions d'emplois et 860 milliards à 3400 milliards d'USD de revenus du travail.<sup>9</sup> De plus, 1,6 milliard de travailleurs informels, soit environ la moitié de la main d'œuvre mondiale, sont particulièrement exposés et pourraient enregistrer une baisse de leurs revenus de 60%.<sup>10</sup> Par ailleurs, les importantes pertes d'emplois parmi les travailleurs migrants, dans l'économie formelle comme dans l'économie informelle, auront des répercussions sur les pays qui dépendent fortement des envois de fonds.

En ce qui concerne les mesures économiques, si elles étaient absolument nécessaires pour stimuler l'activité<sup>11</sup> et aider à éviter un effondrement du crédit, elles ont aussi semé les graines d'une future crise de la dette souveraine, sachant que la situation des finances des gouvernements dans le monde était déjà fragile depuis la crise financière de 2008.<sup>12</sup>

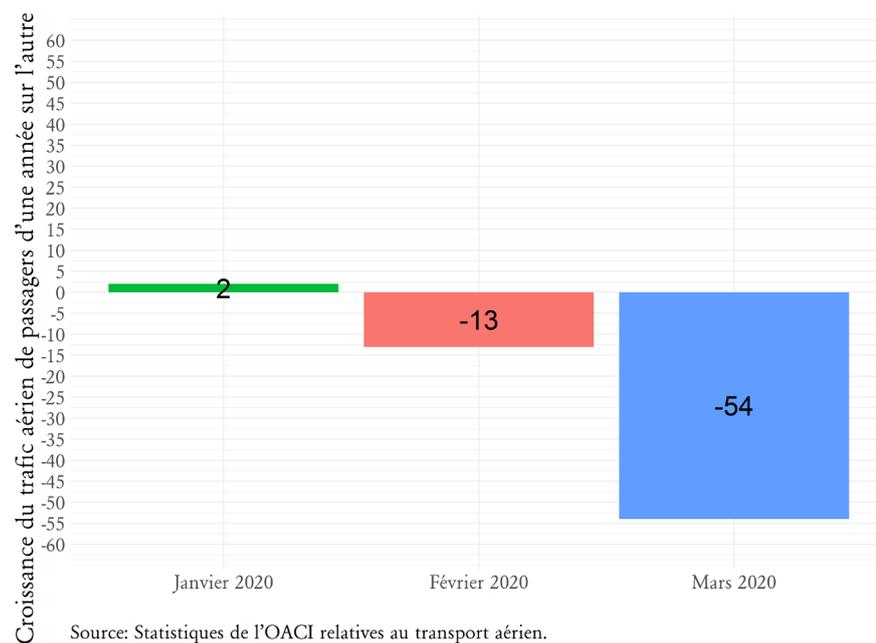
De plus, depuis le début de l'épidémie de COVID-19, l'une des principales inquiétudes exprimées par les Nations Unies concerne le fait que les pays en développement, les pays les moins avancés (PMA), les pays en développement sans littoral (PDSL) et les petits États insulaires en développement (PEID) pourraient être affectés par la crise dans des proportions beaucoup plus importantes.<sup>13</sup> De fortes préoccupations ont également été exprimées quant au fait que les progrès réalisés dans la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies pourraient être réduits à néant.

### *Chaînes logistiques postales perturbées*

Dans le cas spécifique du secteur postal, une première conséquence immédiate et frappante de la crise de la COVID-19 est la perturbation généralisée des chaînes logistiques internationales, liée aux restrictions imposées sur les transports internationaux, en particulier dans le domaine de l'aviation.

Comme le révèlent les données recueillies par l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) (Graphique 3), le trafic aérien mondial de passagers a fortement chuté en février et mars 2020 (-13% et -54% respectivement). Cela est dû à la faible demande en matière de transport aérien, combinée à des restrictions de déplacement accrues et à la nécessité financière pour les compagnies aériennes de maintenir leurs flottes au sol.<sup>14</sup> Selon l'OACI, la baisse est déjà supérieure à celles connues après les attaques terroristes du 11 septembre (2001–2002) et pendant l'épidémie du SRAS (2002–2004).

Graphique 3 – Baisse du trafic mondial de passagers



Source: Statistiques de l'OACI relatives au transport aérien.  
Notes: Note: Taux de croissance par rapport à la même période en 2019.

Au fur et à mesure que la crise de la COVID-19 s'amplifiait et que les perturbations des transports aériens s'intensifiaient, de nombreux opérateurs postaux ont adopté des mesures significatives pour atténuer les répercussions les plus graves des perturbations de la chaîne logistique mondiale, et donc de leurs activités. Certaines de ces mesures étaient simplement un prolongement nécessaire et obligatoire des mesures sanitaires et économiques décrétées par les gouvernements, entraînant inévitablement davantage de perturbations de l'exploitation. Toutefois, d'autres mesures visaient à limiter les répercussions directes des perturbations du service, tout en respectant les règles établies par les autorités nationales.

En analysant les messages du système d'information d'urgence (EmIS) de l'UPU, on peut obtenir une première impression de l'ampleur des perturbations.<sup>15</sup> Ces messages s'inscrivent dans le cadre d'un processus institutionnalisé par lequel les Pays-membres de l'organisation peuvent informer leurs pairs de problèmes affectant leur réseau postal.

La difficulté opérationnelle la plus importante communiquée par cette voie, à l'exception des messages liés aux produits, a été l'impact sur les capacités en matière de transport international. Les statistiques de synthèse concernant les messages EmIS figurent dans le Tableau 2. L'évolution des communications urgentes est présentée dans le Graphique 4, établi à partir des messages EmIS provenant de 124 pays<sup>16</sup>. Ce

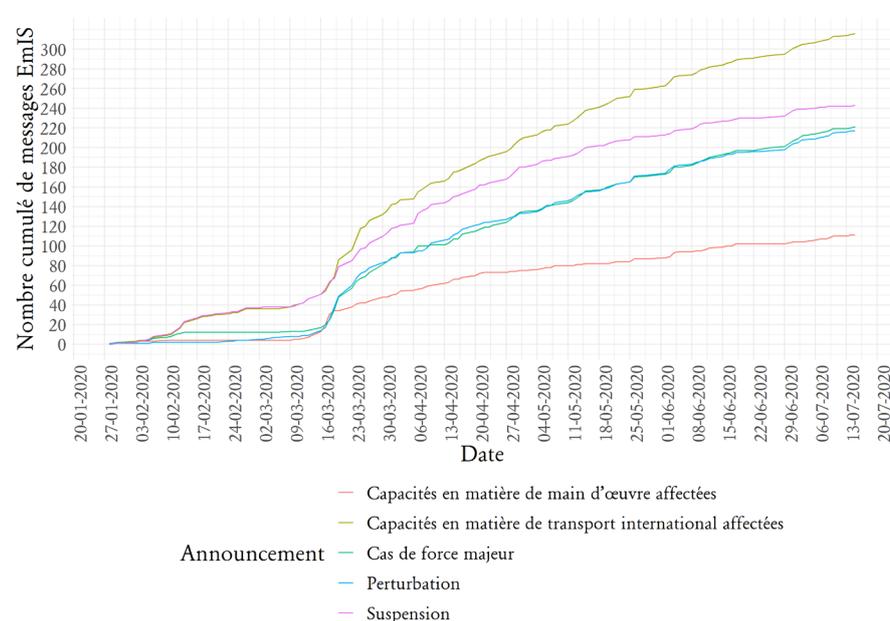
graphique montre trois vagues d'accélération des perturbations: fin janvier 2020 d'abord, avec un pic à la mi-février 2020 ensuite, et enfin de manière très nette à la mi-mars 2020.

Tableau 2 – Répercussions sur le réseau

Domaine affecté	Nombre de messages
Poste aux lettres	269
Colis postaux	267
EMS	259
Transfert depuis le CTCI pour le courrier partant	178
Capacité en matière de transport international	170
Distribution	158
Collecte/dépôt	153
Suspension	138
Acceptation au CTCI pour le courrier arrivant	123
Perturbation	104
Collecte de la signature	101
Cas de force majeure invoqué	92
Capacité en matière de personnel	69
Annulation du transit	64
Service à la clientèle	33

Source: messages EmIS de l'UPU (17 avril 2020)

Graphique 4 – Évolution des perturbations dans le réseau postal



Source: Messages du système d'information d'urgence (EmIS) de l'UPU.

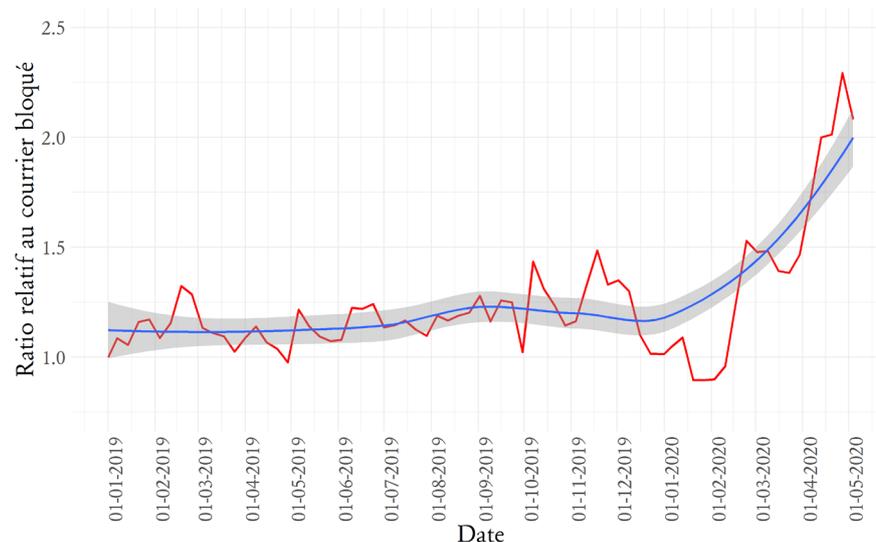
Note: Somme quotidienne cumulée des communications au niveau mondial.

En particulier, les perturbations liées au transport et à la disponibilité de la main d'œuvre mettent le réseau postal international et logistique sous une forte pression. Même dans les pays où il n'y a pas de pénurie de main d'œuvre, le coût de traitement du courrier a augmenté en raison des mesures de sécurité supplémentaires appliquées pour le transport du courrier, allant de la désinfection du bureau d'échange au respect de la distanciation de sécurité entre les travailleurs.

En exploitant les informations saisies au moyen des messages EDI (contenant des données électroniques) accompagnant les envois munis d'un code à barres et consolidés par l'UPU, il est possible d'établir des indicateurs spécifiques qui résument la pression exercée par la crise de la COVID-19 sur le réseau. Ces indicateurs peuvent s'avérer particulièrement utiles pour informer les opérateurs postaux de l'évolution de la situation et pour sensibiliser les décideurs politiques concernant les défis auxquels le secteur est actuellement confronté.

L'un de ces indicateurs est le *ratio relatif au courrier bloqué*, qui représente le ratio entre les envois prêts à être exportés et les envois reçus par le pays d'importation.<sup>17</sup> En temps normaux, ce ratio est légèrement supérieur à un, car pour une semaine donnée presque tous les envois exportés sont reçus par le pays d'importation. Comme le montre le Graphique 5, ce ratio a grimpé depuis février 2020, et en mai 2020 sur 2,1 envois exportés par semaine, seul un a été indiqué comme reçu.

Graphique 5 – Évolution du ratio relatif au courrier bloqué



Source: Plate-forme de données de masse de l'UPU, messages EMSEVT3.

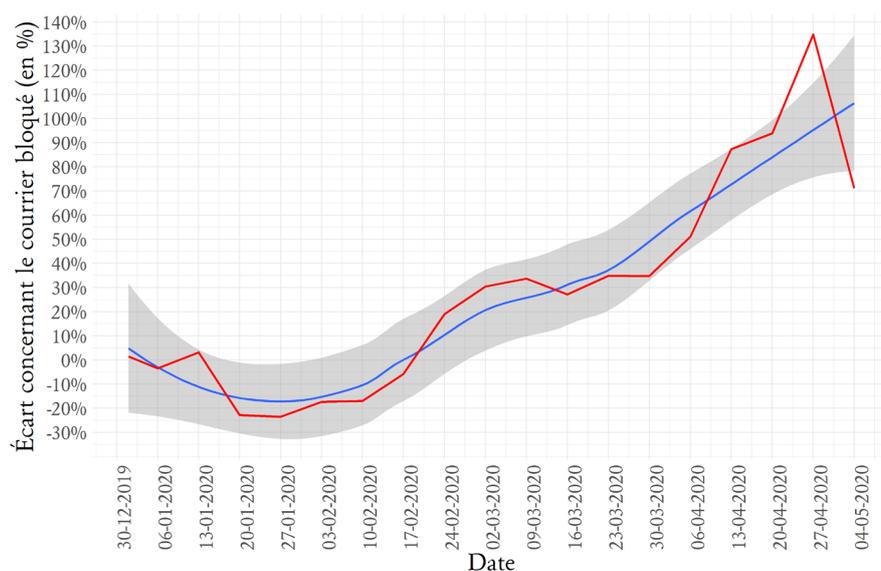
Notes: Ratio hebdomadaire entre les dépêches annoncées et le courrier reçu.

Messages EDI envoyés dans le cadre de l'échange électronique de données au niveau des bureaux d'échange (EMC/EMD).

La ligne en pointillés représente la tendance et la zone grisée l'intervalle de confiance de 95%.

À partir du ratio relatif au courrier bloqué, il est possible de calculer l'écart entre la situation actuelle et une situation de base correspondant à une «activité habituelle». L'*écart concernant le courrier bloqué* fait ressortir cette différence en comparant la valeur du ratio de 2020 relatif au courrier bloqué à sa valeur de base de 2019. Sur le Graphique 6, on constate une augmentation progressive de l'écart après le Nouvel an chinois. Dans la semaine du 27 avril 2020, l'écart a atteint son maximum historique (136%), suivi d'une tendance à la baisse pour atteindre 71% la semaine du 4 mai 2020. Cela signifie que, en raison de la crise de la COVID-19, la difficulté pour que les exportations atteignent leur pays de destination final a augmenté de 71% par rapport à la situation normale.

Graphique 6 – Évolution de l'écart concernant le courrier bloqué



Source: Plate-forme de données de masse de l'UPU, messages EMSEVT 3.

Notes: Pourcentage de déviation du ratio relatif au courrier bloqué de 2020 par rapport à celui de l'année 2019.

La ligne en pointillés représente la tendance et la zone grisée l'intervalle de confiance de 95%.

Une autre conséquence visible de la crise pour les échanges postaux internationaux est l'augmentation des retards liés au dédouanement, dus à des inspections supplémentaires, à la fois pour les envois partants et pour les envois arrivants. D'après les données du système intégré d'établissement de rapports sur la qualité (IQRS) de l'UPU, le délai moyen de dédouanement a fortement augmenté, comme indiqué dans le Tableau 3. Une telle augmentation entraîne des coûts supplémentaires liés au temps d'attente pour les entreprises et les consommateurs qui importent et exportent des envois postaux. L'augmentation des délais de distribution provoque une hausse du coût relatif lié à l'attente pour les achats internationaux par rapport aux achats nationaux. Le phénomène est particulièrement inquiétant dans la mesure où il pourrait contribuer à une baisse de la demande en matière de marchandises importées.

Tableau 3 – Perturbation des procédures de dédouanement

Élément dans la chaîne logistique	Écart concernant le délai de dédouanement
Colis partants	De 1 à 71 heures
Envois EMS partants	De 1 à 29 heures
Colis arrivants	De 2 à 64 heures
Envois EMS arrivants	De 2 à 34 heures

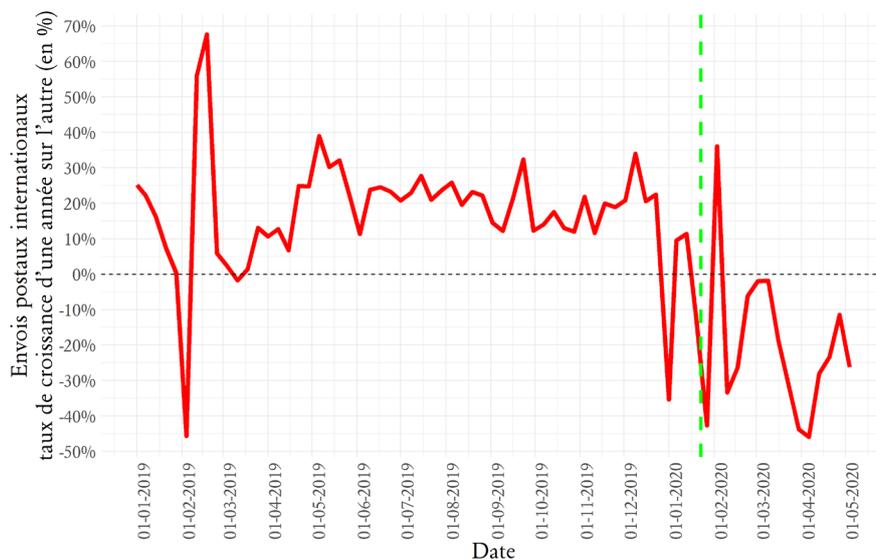
Source: système intégré d'établissement de rapports sur la qualité (IQRS).

Note: établi sur la base des valeurs moyennes correspondant aux heures enregistrées pour les événements EMD et EME (EMSEVT).

### ***Répercussions sur les flux internationaux***

Le *taux de croissance de la logistique légère internationale* calculé par l'UPU<sup>18</sup> indique que les échanges transfrontaliers dans le monde ont diminué de 21% depuis le début de la crise pour toutes les classes de courrier (lettres, colis et express). Comme le montre le Graphique 7, les taux de croissance d'une année sur l'autre ont toujours été négatifs depuis les premiers mois de 2020, sans qu'on ne puisse expliquer ce phénomène par les fluctuations saisonnières (comme la baisse et le pic observés habituellement autour du Nouvel an chinois).

Graphique 7 – Taux de croissance de la logistique légère internationale



Source: Plate-forme de données de masse de l'UPU.

Notes: La ligne en pointillés représente la tendance.

La ligne verticale en tirets indique la fermeture de l'aéroport international de Wuhan.

La courbe rouge représente les taux de croissance d'une année sur l'autre.

Les pics en 2019 coïncident avec des fêtes.

Deux grands facteurs sont actuellement à l'origine des changements en termes de volumes internationaux: d'un côté l'acheminement du courrier est entravé en raison de difficultés de transport des envois vers plusieurs destinations liées aux politiques de confinement; d'un autre côté la demande en matière de courrier international peut changer à cause du choc négatif de revenu mondial et d'une potentielle substitution des marchandises internationales par les marchandises nationales.

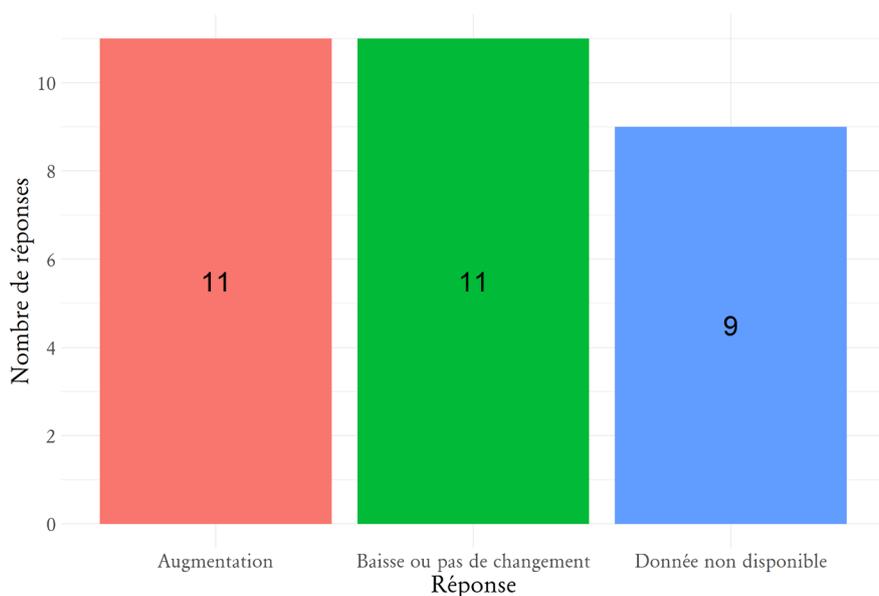
Dans ce contexte, la baisse des volumes internationaux s'explique sans aucun doute par les perturbations techniques dans le réseau de distribution, en particulier par les incohérences croissantes entre les flux arrivants et les flux partants, exprimées par les indicateurs relatifs au courrier bloqué mentionnés ci-dessus. En effet, avec un nombre croissant d'envois postaux bloqués dans le «no-man's land logistique» entre expéditeurs et destinataires, les transactions internationales ne peuvent pas aboutir, empêchant les volumes enregistrés d'augmenter.

Les perturbations affectent également le système de règlement relatif aux échanges de la poste aux lettres internationale entre opérateurs désignés nationaux.<sup>19</sup> En raison de l'annulation des vols, les envois témoins utilisés pour mesurer la performance et ainsi déterminer les conditions de règlement ne sont ni envoyés ni reçus, ce qui a des répercussions négatives sur le fonctionnement du système.

### ***Répercussions sur les flux nationaux***

Si l'impact de la crise sanitaire sur le marché postal international est surtout négatif, les chiffres relatifs aux marchés nationaux sont flous. Dans le cadre d'une collecte de données réalisée par la Commission européenne en avril 2020, il était demandé à 31 pays d'indiquer comment leurs volumes postaux avaient évolué avec l'épidémie de COVID-19.<sup>20</sup> Sur les 22 pays ayant pu fournir une réponse, 11 ont déclaré que leurs volumes postaux avaient diminué ou étaient restés constants, et 11 ont indiqué une nette augmentation de leurs volumes postaux. Si cet échantillon n'est peut-être pas représentatif des tendances mondiales, il donne un signal clairement mitigé concernant les idées selon lesquelles les volumes postaux nationaux auraient été impactés positivement par la crise.

Graphique 8 – Évolution des volumes postaux dans les pays européens



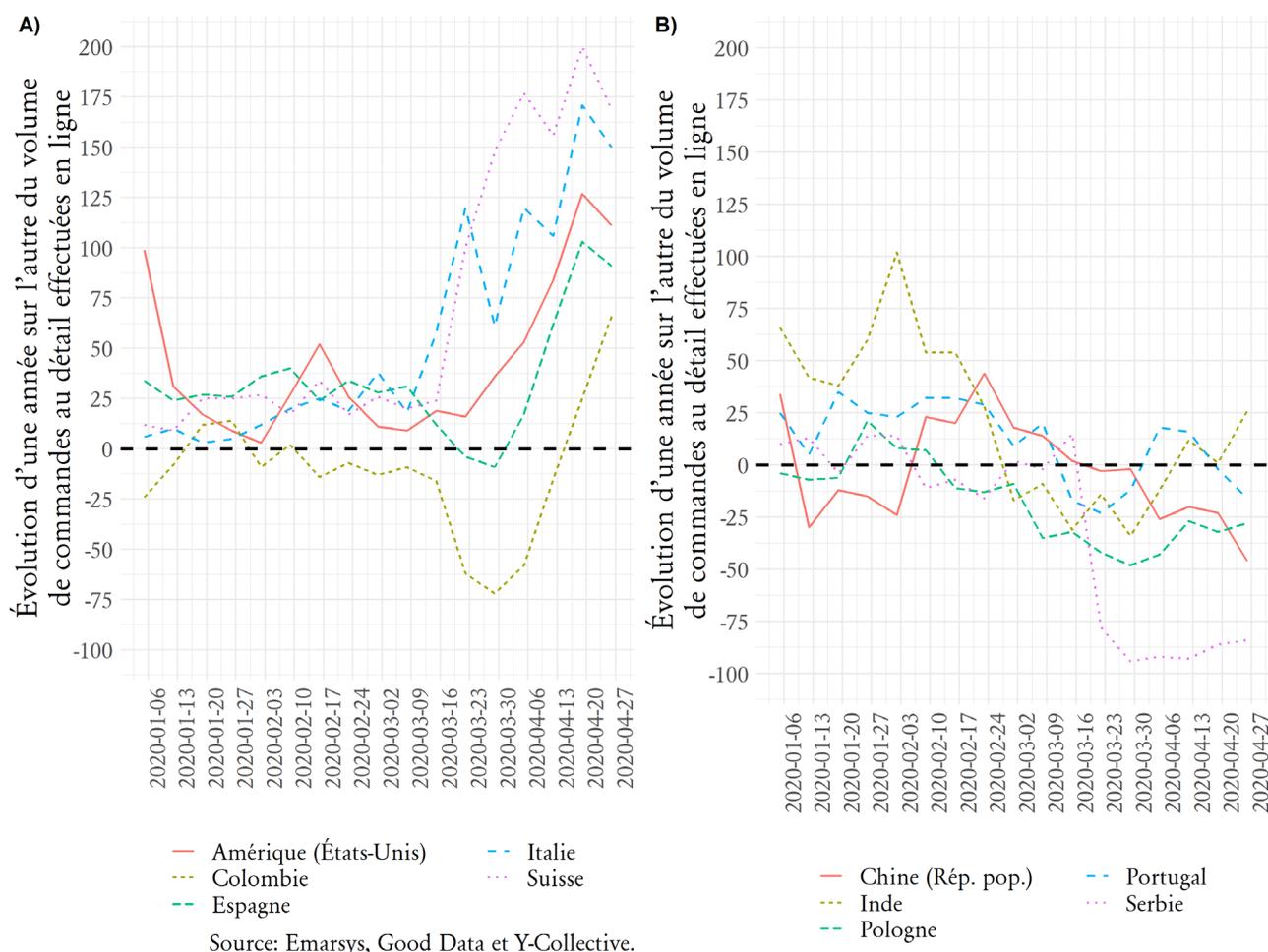
Source: Commission européenne.

Notes: Élaboré à partir d'une note du groupe des régulateurs européens dans le domaine des services postaux.

Le même signal mitigé est perceptible concernant l'évolution des commandes au détail réalisées en ligne, une variable qui a toujours été liée à la demande en matière de colis. Comme le montre le Graphique 9 (partie A), certains pays ont connu une forte augmentation des commandes en ligne au niveau national, alors que dans d'autres pays cette même variable a enregistré une chute spectaculaire (Graphique 9, partie B). Bien que le graphique montre les tendances dans dix pays seulement, il semble que les ventes issues du commerce électronique aient augmenté dans les pays à revenus plus élevés, alors qu'elles sont restées constantes ou ont même baissé dans les autres pays.

Il existe deux explications possibles à ce phénomène. Premièrement, l'arrivée de la crise sanitaire peut avoir touché plus durement les pays où la part des secteurs informels est significative, où les revenus disponibles sont plus faibles et où l'État providence n'atteint pas tous les individus.<sup>21</sup> Deuxièmement, dans certains pays, le niveau de pénétration d'Internet peut être relativement bas, et les foyers peuvent ne pas envisager les offres en ligne comme une alternative aux produits au détail proposés dans les points de vente physiques.

Graphique 9 – Différences concernant les tendances en matière de commandes au détail effectuées en ligne



### Répercussions sur les autres activités postales

Dans le domaine des services postaux de paiement et d'envois de fonds, l'impact de la crise de la COVID-19 devrait également être considérable. Avec moins de bureaux de poste ouverts et la baisse prévue de paiements postaux, le montant et le volume des transactions devraient certainement chuter en 2020, et le nombre de nouveaux comptes postaux diminue également. Fin mars 2020, les services postaux de paiement de l'UPU avaient déjà enregistré une baisse de 4,3% par rapport à la même période en 2019. Dans les pays où l'on compte particulièrement sur les envois de fonds des migrants, cette évolution risque d'être particulièrement dure.<sup>22</sup>

De plus, jusqu'au début de l'épidémie de COVID-19, les gouvernements utilisaient de plus en plus les opérateurs postaux nationaux pour le paiement des prestations sociales, comprenant des transferts inconditionnels en espèces, des paiements de pension et d'autres prestations sociales. Or, les règles de distanciation sociale ont empêché le versement physique d'espèces par les employés aux bénéficiaires. Cela limitera probablement la capacité des gouvernements à verser rapidement des sommes d'argent aux populations ne bénéficiant pas de prestations bancaires, même si les opérateurs postaux pourraient toujours être considérés comme un réseau de confiance pour le versement de prestations sociales dans une situation où seuls les commerces essentiels restent ouverts.

La crise aura également des conséquences sur les autres activités postales comme la philatélie, avec des retards aux niveaux de la production, de la distribution et du remboursement des coupons-réponses

internationaux.<sup>23</sup> Des retards sont aussi anticipés en ce qui concerne la réception d'expéditions de colis de timbres, ainsi que la production et la vente de timbres. Il sera toutefois nécessaire de collecter davantage de données pour évaluer l'ampleur de l'impact dans ces domaines.

### 3. Scénarios – Ce qui peut se passer pour le secteur à partir de maintenant

Au vu des effets à court terme de la COVID-19, décrits ci-dessus, se pose la question de l'impact à long terme de la crise sur le secteur postal. Il existe encore beaucoup d'incertitudes concernant le panorama mondial de l'économie dans les prochains mois, alors que de nombreuses politiques économiques et sanitaires sont toujours en train d'être décrétées et qu'il n'existe pas d'indicateur fiable pour évaluer leur degré d'efficacité. Cela signifie que les prévisions doivent être effectuées avec prudence.

Cela dit, étant donné que la maladie affecte les économies et les sociétés très gravement et à une vitesse extrême, les décisions prises sur le court terme peuvent avoir des conséquences importantes sur le long terme. C'est pourquoi certaines prévisions peuvent être utiles à ce stade pour informer les opérateurs postaux et les décideurs politiques, de sorte qu'ils puissent adapter leurs mesures en conséquence.

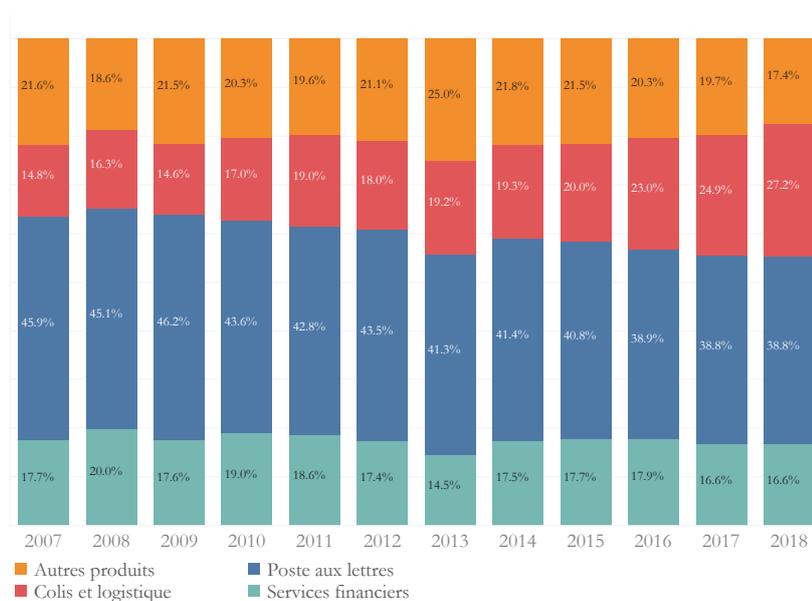
De plus, tout n'est pas inconnu à l'heure actuelle: certains indices sont disponibles, en particulier si on se concentre sur l'analyse de la situation du secteur avant la crise ainsi que sur les facteurs clés qui influencent traditionnellement l'offre et la demande en matière de services postaux. Sur cette base, il est possible d'élaborer des scénarios de référence pour le futur du secteur, allant de la situation la plus pessimiste à la situation la plus optimiste.

#### *Les services postaux et les tendances à long terme avant la crise*

La COVID-19 a frappé au moment précis où le secteur postal était déjà confronté à des défis de taille. Au cours des dernières années, alors que la substitution numérique s'accélérait, la plupart des communications, des factures et des formalités administratives ont été déplacées vers l'environnement numérique. Dans le même temps, de nouvelles opportunités se sont créées pour les opérateurs postaux, grâce à la croissance sans précédent du commerce électronique.

Par conséquent, de nombreux opérateurs désignés s'efforcent d'adapter leurs modèles d'activités en mettant l'accent moins sur les lettres et davantage sur les colis, la logistique et les services financiers (voir le Graphique 10). La part de la poste aux lettres dans les revenus totaux des opérateurs postaux a donc diminué, pour passer de 45% en 2008 à 39% en 2018, au profit des colis et de la logistique, qui sont passés de 16,3% à 27,2% au cours de la même période.

Graphique 10 – Évolution de la composition des revenus des opérateurs postaux



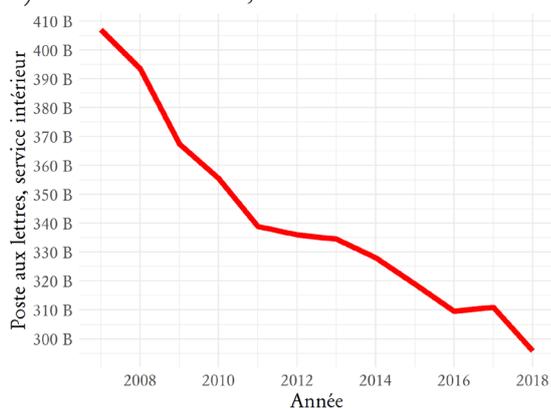
Cette transition des modèles d'activités a été clairement reflétée dans l'évolution du trafic (voir Graphique 11). Le nombre d'envois de la poste aux lettres du service intérieur pour les opérateurs désignés dans le monde a été estimé à 296 milliards en 2018, ce qui représente un taux de croissance annuelle composé de -2,8% pour la période 2008–2018. Selon les prévisions, ces flux devaient encore diminuer en 2019 pour atteindre 286 milliards d'envois.

En revanche, la tendance à la hausse s'est poursuivie pour les colis postaux du service intérieur, avec 14,9 milliards d'envois en 2018. Ce chiffre était le résultat du fort développement du segment sur la période 2008–2018, avec un taux de croissance annuelle composé de 7,5%. Bien que les chiffres définitifs ne soient pas encore disponibles, la tendance positive devrait se confirmer pour l'année 2019 (15,6 milliards d'envois).

Les transactions internationales continuaient certes de constituer une part relativement faible de l'ensemble du trafic avant la crise (3,6 milliards pour les lettres et 0,18 milliard pour les colis en 2018), mais elles étaient en augmentation très rapide. Par exemple, le taux de croissance annuelle composé pour les colis postaux internationaux était de 13% en 2018, ce qui révèle l'opportunité que le commerce international représente pour les opérateurs postaux.<sup>24</sup>

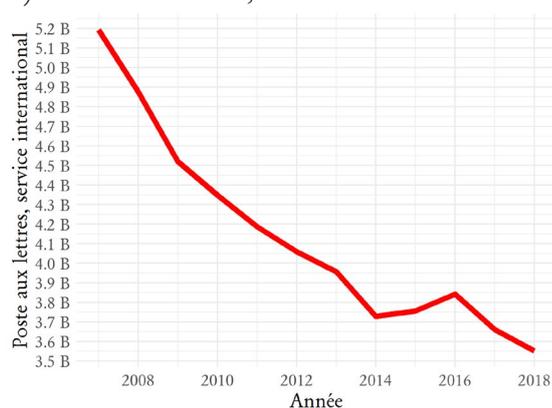
Graphique 11 – Tendances à long terme pour les envois de la poste aux lettres et les colis postaux

A) Poste aux lettres, service intérieur



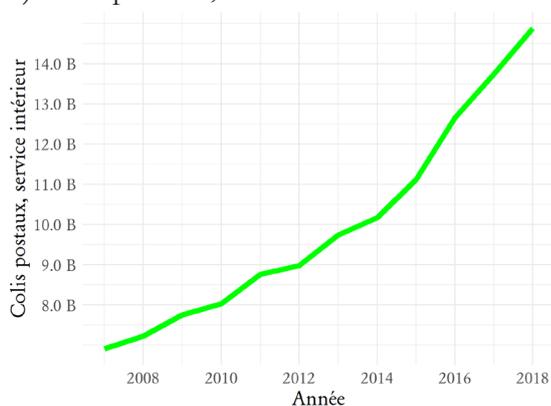
Source: Estimations mondiales basées sur les statistiques officielles de l'UPU.

B) Poste aux lettres, service international



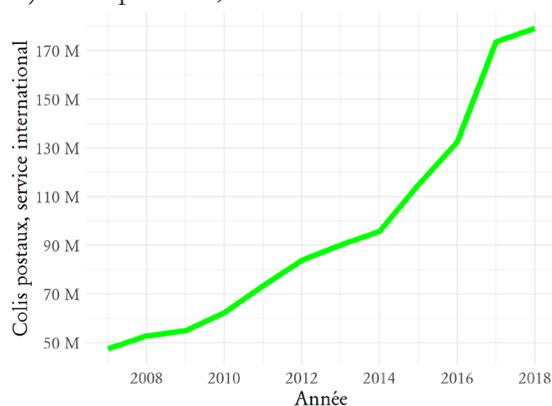
Source: Estimations mondiales basées sur les statistiques officielles de l'UPU.

C) Colis postaux, service intérieur



Source: Estimations mondiales basées sur les statistiques officielles de l'UPU.

D) Colis postaux, service international



Source: Estimations mondiales basées sur les statistiques officielles de l'UPU.

En dépit de la transition des modèles d'activités, les opérateurs postaux n'ont pas nécessairement observé une croissance relative de leurs revenus par rapport à d'autres secteurs. Comme l'indiquent les séries chronologiques des statistiques officielles de l'UPU, de 2007 à 2017, alors que l'économie réelle a progressé de 3,3% par an en moyenne, les revenus d'exploitation (valeur réelle) ont augmenté de 1,2 % par an seulement.<sup>25</sup> En 2018, les opérateurs désignés ont employé 5,23 millions de travailleurs et généré 265 milliards de DTS en revenus d'exploitation (valeur nominale).

Malgré l'importance économique du secteur, en 2019 de nombreux citoyens dans le monde n'avaient pas accès aux services postaux. Comme le montre le Tableau 4, de grandes disparités existaient toujours entre les régions. Cette situation était également reflétée dans le domaine du développement postal. En particulier, le *Rapport sur le développement postal 2019* de l'UPU,<sup>26</sup> contenant le classement mondial basé sur l'indice intégré pour le développement postal (ZIPD),<sup>27</sup> a révélé que les écarts entre les régions et au sein de celles-ci s'étaient creusés au fil des années.

Tableau 4 – Accès aux services postaux

Région	Pourcentage de la population		
	bénéficiant de la distribution à domicile	devant retirer son courrier dans un établissement postal	n'ayant pas accès aux services postaux
Afrique	15,8%	71,5%	12,6%
Région arabe	83,1%	14,4%	2,5%
Asie/Pacifique	96,7%	1,6%	1,6%
Europe et CEI	98,5%	1,5%	0,0%
Pays industrialisés	99,3%	0,7%	0,0%
Amérique latine et Caraïbes	90,3%	4,4%	5,3%
<b>Monde</b>	<b>90,6%</b>	<b>7,0%</b>	<b>2,4%</b>

Source: Estimations basées sur les statistiques officielles de l'UPU (2019).

Note: Groupes régionaux spécifiés dans la publication Postal Economic Outlook 2019 (Perspectives économiques postales) de l'UPU.

En moyenne, en 2019, la fiabilité postale s'était améliorée partout sauf en Afrique, et en Europe de l'Est et dans la communauté des États indépendants (CEI). Concernant l'accessibilité (connectivité) des opérateurs postaux, une baisse relative était observable dans toutes les régions, en particulier Afrique, Europe de l'Est et CEI, et Amérique latine et Caraïbes. Pour ce qui est de la pertinence, la performance générale est restée particulièrement faible, avec une moyenne de 11 points sur 100 au niveau mondial. Les hausses les plus fortes dans ce domaine étaient limitées à l'Europe et la CEI et aux économies avancées. Enfin, dans le domaine de la résilience, les difficultés semblaient persister dans la plupart des régions.<sup>28</sup>

Les écarts de développement peuvent constituer des obstacles au commerce électronique qui, comme mentionné précédemment, représente pour les opérateurs désignés la voie la plus prometteuse pour une future croissance. En fait, une analyse de régression, présentée dans le *Rapport sur le développement postal 2019* de l'UPU, a montré que la réduction des écarts de développement postal pourrait contribuer à stimuler les volumes de colis. Pour chaque paire de pays, le rapport constate que toute réduction de 1% de la différence des scores en matière de développement postal (2IDP) est associée à une hausse de 0,1% du tonnage des colis au niveau bilatéral.

### *Facteurs pouvant influencer l'évolution à venir du secteur*

Les conséquences à long terme de la COVID-19, bouleversant le secteur, peuvent est réparties en fonction de l'effet relatif de la crise sur les quatre segments principaux de produits et services postaux mentionnés ci-dessus, à savoir: la poste aux lettres (communications et publipostage), les colis et la logistique (distribution de marchandises issues du commerce électronique et solutions conçues pour la chaîne logistique), les services financiers (p. ex. envois de fonds) et les autres produits (p. ex. services aux citoyens). Bien sûr, étant donné que les pays présentent des configurations diverses dans ces segments et sont soumis à des contextes macroéconomiques et sociaux différents, les conséquences de la crise peuvent varier en fonction des régions.

La demande globale en matière de services postaux dépend des besoins et préférences des consommateurs/foyers, des entreprises et du secteur public. Les opérateurs postaux doivent en tenir compte et ajuster leur offre en conséquence.

À cet égard, parmi les principaux facteurs susceptibles d'influer sur les services postaux à l'avenir, il convient de mentionner les suivants:

- La survenue de chocs du côté de l'approvisionnement pour l'ensemble de l'économie, c'est-à-dire tout facteur empêchant les activités de production d'avoir lieu, comme des pénuries de main d'œuvre.
- La résilience des échanges d'entreprise à entreprise, et en particulier la stabilité des chaînes logistiques mondiales et des secteurs liés au transport, comme celui de l'aviation.

- La durée des mesures sanitaires, y compris des restrictions concernant les déplacements et la fourniture de services publics non essentiels, ce qui dépend entre autres du niveau de développement de l'infrastructure sanitaire d'un pays (p. ex. disponibilité de lits en soins intensifs et de ventilateurs).
- L'étendue des mesures de réduction des risques économiques mises en place par les autorités publiques.
- Le niveau de revenus disponibles pour les consommateurs/foyers dans les pays.
- La possibilité pour les consommateurs/foyers d'avoir recours aux alternatives numériques, pour les services postaux ou les achats au détail réalisés «hors ligne».
- Le niveau de développement postal des pays, en particulier en ce qui concerne la fiabilité, l'accessibilité, la pertinence et la résilience des opérateurs postaux.

Comme indiqué dans la section précédente, certains des premiers impacts immédiats et visibles de la COVID-19 sur l'économie mondiale ont été les chocs sur le plan de l'offre, liés par exemple à des pénuries de main d'œuvre ou à l'incapacité physique de mener à bien les activités de production en raison des mesures de distanciation sociale. C'est pourquoi une récession mondiale est inévitable en 2020, étant donné que d'innombrables heures de production ont été définitivement perdues. Plus un pays subit ces chocs, plus il est probable que son économie, et donc ses opérateurs, seront impactés.

Tout au long de la crise, ces bouleversements en matière d'approvisionnement sont allés de pair avec une perturbation des chaînes de valeur mondiales, affectant les entreprises comptant sur l'échange de biens intermédiaires pour leurs activités de production. Plus les perturbations sont importantes et longues, plus les répercussions négatives sur l'ensemble de la chaîne logistique sont élevées.

Les entreprises ont tendance à utiliser les services postaux comme un produit intermédiaire nécessaire pour leur production. Sachant que ces entreprises ont réduit leur offre de produits en raison de l'épidémie de COVID-19, une réduction en conséquence de la demande en matière de services postaux devrait se produire. Dans le cas du courrier international, l'évolution de la crise dans le secteur de l'aviation jouera un rôle déterminant, au même titre que la possibilité de retrouver une exploitation pleinement opérationnelle au niveau des liaisons postales transfrontalières. Tout opérateur pour lequel le courrier international représente une part importante de l'ensemble de ses revenus risque de connaître une baisse significative de ses revenus d'exploitation.

Dans ce contexte de perturbations logistiques généralisées, la durée des mesures sanitaires devient également un facteur essentiel pour l'issue de la crise. Si ces mesures devaient se prolonger au-delà d'un certain point, les entreprises pourraient manquer de liquidités et le chômage pourrait augmenter, avec un certain nombre de répercussions sur l'ensemble de l'économie.

Bien sûr, tous les pays n'ont pas la même base pour réduire les effets d'un tel choc. Certains peuvent disposer de systèmes de santé hautement performants, ce qui peut leur permettre de mettre fin à la politique de confinement plus rapidement, et ainsi de limiter l'intensité des deux facteurs mentionnés précédemment.

Les mesures de réduction des risques économiques prises par les autorités publiques sont également essentielles à cet égard, dans la mesure où elles permettent de maintenir les revenus des entreprises et des ménages et d'éviter une pénurie de liquidités jusqu'à ce que l'activité économique globale puisse se redresser. Comme cela a été brièvement mentionné dans la section précédente, les pays dont le ratio dette publique/PIB est élevé auront moins de marge de manœuvre dans ce domaine.

En contribuant à un ralentissement général des activités économiques, tous ces facteurs peuvent faire baisser les revenus disponibles des ménages, entraînant les consommateurs à ajuster leurs dépenses en les limitant aux biens de première nécessité. C'est là l'une des principales manières dont la crise peut affecter les services postaux profondément.

En effet, le changement au niveau de la demande pour chaque type de service postal peut être expliqué, au moins à court terme, par les changements aux niveaux des revenus et des prix relatifs des services postaux par rapport à leurs substituts. Certaines études ont montré en quoi les produits et services postaux sont des biens «normaux» au sens économique du terme (avec une hausse de revenus, leur consommation a tendance à augmenter alors que leur importance relative par rapport au revenu disponible diminue).<sup>29</sup> De récentes recherches réalisées par le National Bureau of Economic Research (NBER) des États-Unis d'Amérique<sup>30</sup> et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)<sup>31</sup> semblent également indiquer que des pandémies comme celle de la COVID-19 sont susceptibles de faire baisser et/ou modifier les dépenses des ménages, les consommateurs réorientant leurs dépenses vers des catégories essentielles et finissant par réduire leurs achats, à mesure que la situation macroéconomique globale se dégrade.

Par conséquent, si le revenu disponible baissait dans le cas d'une récession majeure, les consommateurs pourraient modifier leurs dépenses relatives aux services postaux, soit car il devient impératif de concentrer les dépenses sur les biens de première nécessité, soit en raison d'une accélération du recours aux alternatives numériques. Alors qu'un nombre croissant d'activités économiques se réalisent désormais en ligne, dans un monde où travailler depuis son domicile devient une réalité pour de nombreuses personnes, il existe en effet une possibilité que les alternatives numériques soient adoptées plus rapidement.

Dans le cas des lettres, pour lesquelles ces alternatives sont plus facilement disponibles, il est possible que la substitution continue de s'accélérer, accentuant encore un déclin historique qui a commencé dans les années 90.

Dans le cas des colis et de la logistique, le tableau semble plus nuancé. Les colis et la logistique sont utilisés par les entreprises comme un produit intermédiaire, à la fois pour expédier et recevoir des marchandises (finales ou intermédiaires) depuis et vers les autres entreprises et particuliers. Les ménages utilisent également ces services pour envoyer des cadeaux ou des biens vendus à titre privé, et pour recevoir leurs achats au détail effectués en ligne. Ainsi, la demande en matière de colis est liée à la fois aux activités économiques productives et à la demande en matière de distributions physiques, stimulées par le commerce électronique.

Sur le court terme au moins, une partie de la consommation «hors ligne» devrait être remplacée par des achats en ligne. La question est de savoir si cet effet l'emportera sur le choc négatif de revenu et s'il durera une fois que les restrictions de déplacement seront assouplies. Jusqu'à présent, les observations sont mitigées: comme le montre le Graphique 9, les volumes de commandes en ligne ont augmenté dans certains pays et diminué dans d'autres.

Par ailleurs, il n'y a actuellement pas d'indice suggérant que la demande en matière de services et autres produits postaux financiers évoluera différemment de la demande globale en matière de services dans l'économie réelle, comme l'indique la récente baisse enregistrée par l'UPU concernant les paiements postaux internationaux (-4,3% par rapport à 2019). C'est pourquoi, en envisageant les scénarios pour le futur du secteur, on supposera que la demande en matière de services et autres produits postaux financiers évoluera de manière procyclique.

Le dernier facteur important qui pourra influencer l'avenir du secteur se trouve sous le contrôle des opérateurs postaux, du moins partiellement: il s'agit du développement postal. Les opérateurs désignés les plus fiables, connectés, pertinents et résilients ont plus de chances de survivre à la tempête.

S'ils parviennent à limiter les perturbations au niveau des délais de distribution, les opérateurs auront plus de chances de retenir les clients existants (ou d'en gagner des nouveaux). S'ils sont bien connectés avec leurs partenaires commerciaux, ils seront capables de reprendre les opérations plus rapidement et de miser sur les opportunités que présente le commerce électronique international, en particulier quand l'activité économique reprendra. S'ils ont un vaste réseau de distribution, une présence physique significative et une part de marché déjà élevée, ils devraient pouvoir tirer parti de toute évolution positive des volumes de colis. Dernier point, mais pas des moindres, s'ils sont diversifiés et à l'aise dans une gamme de produits et services considérés comme essentiels par les autorités publiques, ils auront les moyens de sortir de la crise avec une pertinence confirmée.

### ***Scénarios pour le secteur***

Sur la base des facteurs exposés précédemment, il est possible de dégager les scénarios simplifiés ci-après pour le futur du secteur postal.

- Scénario 1 (pessimiste) – Pas de rétablissement, opportunités non saisies et accélération du déclin à long terme.
- Scénario 2 (attendu) – Rétablissement ayant lieu en fin de compte, certaines opportunités saisies, mais changement structurel insuffisant.
- Scénario 3 (optimiste) – Rétablissement rapide, opportunités saisies et changement structurel positif.

En plus de l'évolution des facteurs présentés auparavant, il est important de tenir compte du fait que les politiques sanitaires d'endiguement évoluent généralement par phases durant lesquelles seules certaines activités sont autorisées. Trois hypothèses sous-tendent ces scénarios. Premièrement, les mesures sanitaires suivent le schéma du confinement initial strict, suivi de mesures d'assouplissement, puis d'un retour progressif à une nouvelle normalité. Deuxièmement, pour simplifier l'analyse, on suppose qu'une seule vague importante puisse se produire par pays. Troisièmement, on fait l'hypothèse que les revenus des opérateurs postaux proviennent essentiellement de la poste aux lettres, des colis et de la logistique, et donc que les résultats finaux dépendent de l'évolution de ces segments.

### ***Scénario 1 – Scénario pessimiste***

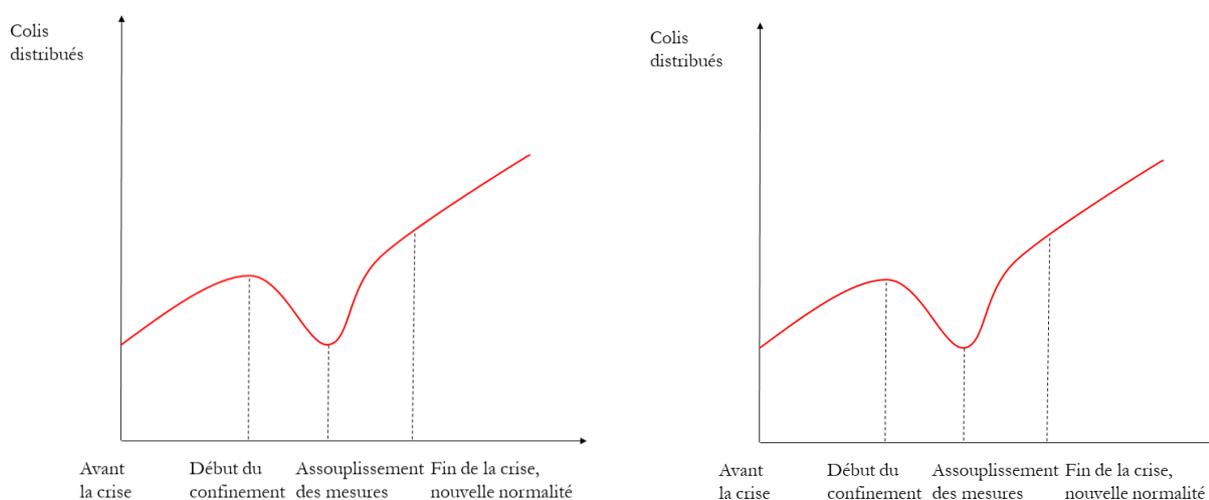
Le premier scénario est caractérisé par une dégradation de la situation macroéconomique. Il existe d'importantes pénuries de main d'œuvre et les entreprises sont incapables de produire ou de fournir des biens aux mêmes niveaux qu'avant la crise. Les chaînes de valeur mondiales sont perturbées, avec un effet domino sur les activités dans presque tous les secteurs, ce qui entraîne une baisse des échanges de biens intermédiaires. Le manque de résilience de l'infrastructure de base, en particulier du système sanitaire du pays, nécessite une extension des mesures sanitaires, avec des politiques imposant un confinement très long, ce qui affecte fortement toutes les activités économiques. L'aide économique fournie par les autorités s'avère insuffisante pour soutenir les entreprises et les ménages, et l'offre et la demande continuent de baisser.

Par conséquent, les revenus disponibles chutent fortement, ce qui encourage les consommateurs à orienter leurs dépenses vers les biens de première nécessité et à se passer des services postaux, d'autant plus que les ventes en ligne (et donc le trafic de colis) n'augmentent pas suffisamment pour compenser la substitution numérique croissante des lettres. De plus, la situation est exacerbée par les faibles niveaux de

développement postal, les opérateurs étant incapables d'ajuster leur offre et leurs services en fonction de l'évolution des besoins des entreprises et des particuliers.

L'évolution de deux variables postales clés dans le cadre de ce scénario est représentée dans le Graphique 12. En ce qui concerne la période précédant la crise, on peut observer la tendance à long terme de la croissance du service des colis postaux et du déclin de la poste aux lettres. Avec le début de la crise, des mesures de confinement sont imposées, ce qui entraîne une baisse de la demande en matière de colis et de lettres. Après l'assouplissement des restrictions sanitaires, une reprise initiale apparaît mais la nouvelle tendance à long terme se traduit par une croissance plus faible du service des colis et un déclin plus rapide de la poste aux lettres.

Graphique 12 – Évolution de deux variables postales clés, scénario pessimiste



Dans le cadre de ce scénario pessimiste, les opérateurs postaux seraient radicalement affectés, avec une réduction considérable de leurs revenus d'exploitation et des perspectives de croissance revues à la baisse, ce qui entraînerait un affaiblissement du niveau d'investissements et une reprise lente. La probabilité qu'un tel scénario se produise dépendra du degré de perte de revenu pour les ménages, du niveau de pénétration d'Internet, et de la capacité des services postaux à atteindre toutes les tranches de la population dans un contexte de restrictions en matière d'offre.

D'autres types de changements dans les habitudes des consommateurs peuvent également jouer un rôle à l'avenir, en particulier en ce qui concerne l'achat de services et de biens produits «plus proche du domicile»: la crise de la COVID-19 a provoqué chez les consommateurs une prise de conscience grandissante quant au fait que les produits qu'ils consomment habituellement peuvent provenir de pays très éloignés. De la même manière, la prise de conscience de la dépendance par rapport à des fournisseurs éloignés pourrait également amener les entreprises à se procurer leurs produits intermédiaires plus «proche de chez elles», ce qui pourrait avoir un impact sur les distributions nationales et internationales fournies par les opérateurs postaux.

### **Scénario 2 – Scénario attendu**

Le deuxième scénario, plus probable que le précédent, décrit ce qui est observé dans certains pays développés actuellement touchés par l'épidémie de COVID-19. Alors que la situation macroéconomique se dégrade, les entreprises font face à des pénuries de main d'œuvre conduisant à une incapacité *temporaire* à produire ou fournir des biens. Cette situation provoque des perturbations *sporadiques* des chaînes de

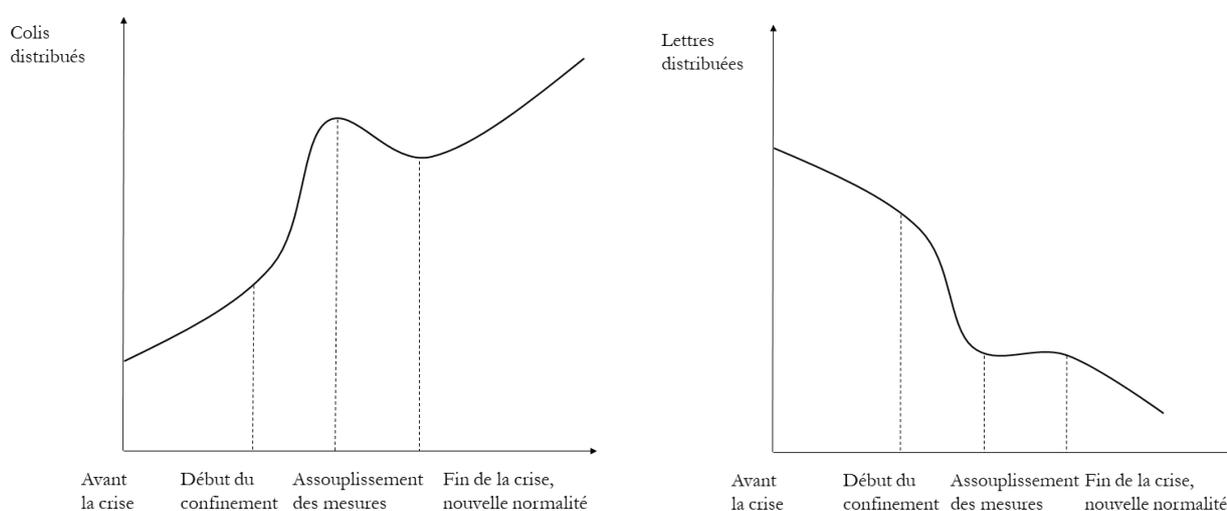
valeur mondiales, qui affectent les activités de plusieurs entreprises et entraînent une baisse sur le *court terme* des échanges de certains biens intermédiaires.

Étant donné que les mesures sanitaires s'assouplissent progressivement et/ou que la population s'adapte à la nouvelle situation, les activités économiques peuvent reprendre plus rapidement. Les autorités publiques fournissent une certaine aide économique aux entreprises et aux ménages, bien que pas suffisamment pour permettre à ces derniers de maintenir l'offre et la demande aux niveaux d'avant la crise. Ce phénomène entraîne à son tour une baisse des revenus disponibles, qui affecte le comportement des consommateurs.

Comme le montre le Graphique 13, dans le cadre de ce scénario, on observe avec la crise un déplacement des achats vers les achats en ligne, malgré une baisse des dépenses des ménages. Alors que le confinement commence à être imposé, la demande en matière de colis augmente plus rapidement que la tendance sur le long terme. Enfin, alors que les restrictions sanitaires s'assouplissent, les achats «hors ligne» reprennent et l'accélération passagère de l'augmentation du volume de colis se réajuste sur la tendance à long terme. À l'inverse, en ce qui concerne le segment de la poste aux lettres, la baisse initiale de volumes se réajuste finalement aussi sur la trajectoire à long terme alors que les restrictions de déplacement s'assouplissent.

Avec ce scénario, l'augmentation concernant les colis et la logistique permet de stabiliser automatiquement les revenus postaux. Si cette augmentation ne compense pas totalement la perte potentielle dans le segment de la poste aux lettres, elle fournit un flux constant de liquidités aidant les opérateurs postaux dans leurs efforts pour parvenir à surmonter la crise.

Graphique 13 – Évolution des variables postales clés, scénario attendu



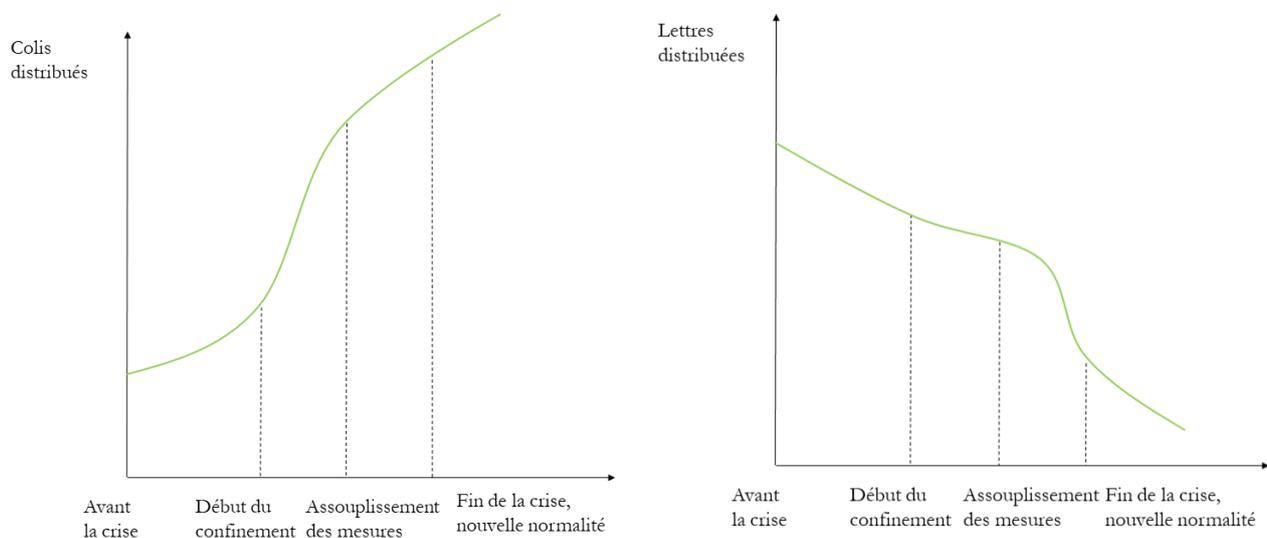
### Scénario 3 – Scénario optimiste

Dans le cadre de ce troisième scénario, la situation macroéconomique est moins dure. Les pénuries de main d'œuvre sont d'une portée, d'une ampleur et d'une durée limitées, ce qui n'entraîne que des incapacités temporaires à produire ou à fournir des biens. Dans ce contexte, les chaînes de valeur mondiales ne subissent pas de perturbation majeure, ce qui signifie que seules certaines entreprises et quelques biens intermédiaires sont affectés. En raison de la résilience de l'infrastructure, les mesures sanitaires peuvent être assouplies relativement vite, ce qui réduit l'impact global de l'épidémie de COVID-19 sur les activités économiques. Des mesures de soutien public fortes pour les entreprises et les ménages permettent de continuer de stabiliser l'offre et la demande.

Par conséquent, la baisse des revenus disponibles n'est que très légère. Les consommateurs sont incités à réduire leurs dépenses dans des achats au détail «hors ligne», entraînant ainsi une augmentation des ventes en ligne supérieure aux tendances historiques. Grâce au niveau élevé de développement postal du pays avant la crise, les opérateurs postaux sont en mesure d'augmenter rapidement leur offre pour pouvoir répondre à la très forte demande en matière de colis, ce qui entraîne une utilisation accrue des services postaux.

Dans le cadre de ce scénario, le plus optimiste, la hausse des activités dans les domaines des colis et de la logistique durera bien plus longtemps, grâce à un changement durable des habitudes des consommateurs et à la substitution durable des achats effectués «hors ligne» par les achats en ligne. La tendance à long terme relative à la croissance des volumes de colis s'accélère donc et apporte aux opérateurs postaux des sources de revenus supplémentaires, ce qui leur permet d'investir dans leur transformation structurelle.

Graphique 14 – Évolution des variables postales clés, scénario optimiste



#### 4. Conclusion

Comme l'a montré le présent rapport, l'épidémie de COVID-19 n'a pas épargné le secteur postal et la perception des opérateurs postaux d'un regain de pertinence en tant que service public essentiel dans de nombreux pays ne s'est pas nécessairement traduite par une augmentation du trafic et des revenus. Alors que les chaînes logistiques ont été fortement perturbées dans le monde, les maillons les plus faibles du réseau postal ont été exposés de manière encore plus sévère et il est devenu encore plus indispensable de se pencher sur leur situation.

Ceci est important non seulement pour les opérateurs postaux, mais également pour les décideurs politiques, étant donné que le secteur postal reste l'un des réseaux les plus vastes et les mieux connectés dans le monde. Sa nature, caractérisée par la «logistique légère», le rend particulièrement bien adapté pour répondre aux besoins des économies dans lesquelles le rythme de la numérisation s'accéléralera très probablement en conséquence de la crise de la COVID-19.

Au moment où les décideurs politiques commencent à préparer leurs économies pour le nouveau monde qui émergera de cette crise, donner une place centrale au secteur postal devrait constituer une priorité élevée dans leurs programmes socioéconomiques. En fait l'offre de services postaux et l'accès à ceux-ci, associés aux technologies de l'information et de la communication, peuvent aider les décideurs politiques à atteindre leurs objectifs. Ces deux facteurs peuvent atténuer l'impact économique des politiques sanitaires en fournissant des réseaux de consommation, des possibilités de travail et des moyens de communication alternatifs.

Les trois scénarios concernant le futur du secteur, présentés dans le présent rapport, mettent en évidence les évolutions potentielles des variables postales clés. S'ils peuvent constituer une version simplifiée de la réalité, ils peuvent aider à évaluer la performance du secteur par rapport au reste de l'économie et fournir des idées pour éviter les répercussions les plus négatives. Dans les cas du scénario attendu et du scénario optimiste, les résultats du secteur devraient être meilleurs que ceux de l'économie réelle.

Pour éviter le scénario le plus pessimiste ou en limiter les répercussions négatives le cas échéant, les décideurs politiques pourraient mettre en œuvre des mesures d'aide économique visant à maintenir, autant que possible, le pouvoir d'achat des ménages aux niveaux d'avant la crise. Dans le cadre de ces efforts, il convient de porter une attention particulière aux populations des zones éloignées et de veiller à leur fournir un accès à des services postaux abordables.

De plus, les décideurs politiques, en étroite collaboration avec les opérateurs postaux, pourraient suivre la situation globale du réseau postal national et international. Désormais, grâce à la mise en œuvre de normes internationales et à la collecte de messages EDI, il est possible de suivre de près les performances concernant les grandes variables postales, au moyen d'un certain nombre d'indicateurs clés tels que ceux présentés dans les précédentes sections du rapport.

Si la plupart de ces indicateurs se rapportent au réseau international, les pays pourraient facilement adapter les mêmes concepts à leurs réseaux nationaux. Par exemple, il est possible d'obtenir un aperçu des volumes internationaux actuels grâce au taux de croissance de la logistique légère. Les perturbations du côté l'approvisionnement peuvent être contrôlées grâce au ratio relatif au courrier bloqué et à l'indicateur de perturbation concernant le courrier international. De plus, les défis liés aux retards au niveau du dédouanement et de la distribution peuvent être extrapolés à partir de l'écart concernant le délai de dédouanement.

Les opérateurs postaux pourraient également contribuer à éviter le scénario pessimiste en intensifiant les efforts d'amélioration de leur niveau de développement postal, en particulier en investissant pour

augmenter la fiabilité de la distribution et en se diversifiant dans les paiements postaux et les services aux citoyens.

Plus concrètement, les opérateurs postaux dans le monde pourraient chercher à s'aligner autant que possible sur les pratiques exemplaires déjà mises en œuvre ailleurs par leurs pairs et basées sur les informations partagées par l'UPU, dans des domaines comme la sécurité des employés, les difficultés d'exploitation (acceptation et transport), les procédures de distribution, les procédures de collecte et de retrait, la sensibilisation de la clientèle et les demandes de renseignements des clients.<sup>32</sup>

En effet, l'UPU a par tradition agi en tant que centre de connaissances concernant les pratiques exemplaires mises en œuvre dans le secteur postal, nombre d'entre elles se rapportant à des initiatives et projets de renforcement des capacités, comme ceux mis en place dans le cadre des programmes de préparation opérationnelle pour le commerce électronique (ORE). Avec la crise actuelle, ce rôle est d'autant plus important, et c'est pour cette raison que les décideurs politiques et les opérateurs postaux auraient tout intérêt à s'appuyer sur l'organisation pour soutenir le secteur dans le monde de l'après-COVID-19.

## Notes de fin de texte

- <sup>1</sup> FMI (avril 2020), World Economic Outlook (perspectives de l'économie mondiale).
- <sup>2</sup> Estimations mondiales pour 2018 provenant des statistiques officielles de l'UPU (<http://www.upu.int/fr/ressources/statistiques-postales/a-propos-des-statistiques-postales.html>).
- <sup>3</sup> UPU (2019), Rapport sur le développement postal ([www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/postalDevelopmentReport2019Fr.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/postalDevelopmentReport2019Fr.pdf)).
- <sup>4</sup> Au 12 mai 2020.
- <sup>5</sup> Des exemples notables de ces mesures incluent un plan de relance de 2 milliards de dollars USD adopté par le Gouvernement des États-Unis d'Amérique fin mars 2020, ainsi que l'annonce d'assouplissements quantitatifs par la Réserve fédérale et la Banque centrale européenne (BCE), s'élevant à 700 milliards d'USD et 870 milliards d'EUR respectivement.
- <sup>6</sup> Le Fonds monétaire international (FMI) suit les réponses en matière de politique économique de 193 pays et territoires; ces informations sont disponibles sur leur site ([www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19](http://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19)).
- <sup>7</sup> Nations Unies (2020), Shared Responsibility, Global Solidarity – Responding to the socio-economic impacts of COVID-19 (Responsabilité partagée, solidarité mondiale: répondre aux conséquences socio-économiques de la COVID-19), 31 mars 2020.
- <sup>8</sup> OMC (2020), Statistiques et perspectives du commerce – Forte chute attendue du commerce avec une économie mondiale bouleversée par la pandémie de COVID 19, 8 avril 2020 ([https://www.wto.org/french/news\\_f/pres20\\_f/pr855\\_f.pdf](https://www.wto.org/french/news_f/pres20_f/pr855_f.pdf)).
- <sup>9</sup> OIT (2020), La COVID-19 et le monde du travail: Répercussions et réponses, 18 mars 2020 ([https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_739156.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_739156.pdf)).
- <sup>10</sup> OIT (2020), La crise de la COVID-19 et l'économie informelle – Réponses immédiates et défis à relever, Note de synthèse, mai 2020 ([www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/briefingnote/wcms\\_743623.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/briefingnote/wcms_743623.pdf)).
- <sup>11</sup> Par exemple, le PIB de l'Italie devrait baisser de 3% au cours du premier trimestre de 2020 et de 5% au cours du deuxième trimestre de 2020.
- <sup>12</sup> Le cas de l'Italie est un bon exemple: bien qu'il s'agisse d'un des pays les plus sévèrement touchés par la crise de la COVID-19, il n'a pas beaucoup de marge pour une relance budgétaire: son ratio dette/PIB était déjà proche de 140% du PIB à la fin de 2019.
- <sup>13</sup> Cette inquiétude ressort clairement du rapport publié par la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement: CNUCED (2020), The Covid-19 Shock to Developing Countries: Towards a “whatever it takes” programme for the two-thirds of the world's population being left behind, mars 2020 ([unctad.org/en/PublicationsLibrary/gds\\_tdr2019\\_covid2\\_en.pdf?user=1653](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/gds_tdr2019_covid2_en.pdf?user=1653)).
- <sup>14</sup> L'OACI estime qu'en mars 2020 seulement, les compagnies aériennes ont enregistré une perte de revenus s'élevant à 31 milliards d'USD, correspondant au transport de passagers et de marchandises.
- <sup>15</sup> Davantage d'informations concernant la base de données EmIS sont disponibles sur le site Web de l'UPU (<http://www.upu.int/fr/activites/qualite-de-service/communication-des-pays-membres-sur-le-covid-19.html>).
- <sup>16</sup> Certains pays ont envoyé plus d'un message pendant cette période.
- <sup>17</sup> Cet indicateur peut être établi à partir des messages relatifs aux événements EMS (EMSEVT), en particulier pour les événements EMC («Départ du bureau d'échange expéditeur») et EMD («Arrivée au bureau d'échange de destination»).
- <sup>18</sup> Le *taux de croissance de la logistique légère internationale* représente le taux de croissance d'une année sur l'autre du nombre hebdomadaire d'envois recommandés exportés dans le monde, établi au moyen des informations collectées par l'UPU dans les messages EDI de préavis de dépêche (PREDES) que les opérateurs désignés s'échangent.
- <sup>19</sup> Dans le cadre du fonctionnement du trafic international entre opérateurs désignés, un certain nombre de systèmes de règlement pour les échanges de courrier international sont en place, généralement appelés «systèmes de rémunération» dans le jargon postal. Ces derniers sont directement liés à la Convention postale universelle adoptée par l'UPU, et obligent les Pays-membres à appliquer certaines mesures de tarification et des mécanismes de compensation pour le courrier international arrivant.
- <sup>20</sup> La liste des pays couverts par l'enquête du groupe des régulateurs européens dans le domaine des services postaux comprend: l'Autriche, la Belgique, la Bulgarie, la Croatie, Chypre, la Tchèque (Rép.), le Danemark, l'Estonie, la France, l'Allemagne, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Italie, la Lettonie, la Lituanie, le Liechtenstein, Malte, le Monténégro, les Pays-Bas, la Norvège, la Pologne, le Portugal, la Roumanie, la Serbie, l'Espagne, la Slovaquie, la Suisse, la Suède, la Turquie et le Royaume-Uni.
- <sup>21</sup> Comme l'indique la note de synthèse de l'OIT susmentionnée, publiée en mai 2020, 1,6 milliard de travailleurs de l'économie informelle sur deux milliards, sont fortement impactés par la pandémie de la COVID-19, qui entraîne une perte de 60% de leurs revenus. Comme le mentionne également le rapport, ces individus n'ont pas la possibilité d'arrêter de travailler ou de travailler à distance depuis leur domicile.
- <sup>22</sup> Banque mondiale, Migration and Development Brief n.32 ([www.knomad.org/sites/default/files/2020-05/Migration%20%26%20Development%20Brief%2032-COVID-19%20Crisis%20Through%20a%20Migration%20Lens.pdf](http://www.knomad.org/sites/default/files/2020-05/Migration%20%26%20Development%20Brief%2032-COVID-19%20Crisis%20Through%20a%20Migration%20Lens.pdf)).
- <sup>23</sup> Un coupon-réponse international (CRI) permet à une personne envoyant une lettre vers un autre pays de payer à l'avance l'affranchissement pour la réponse. Quand l'expéditeur envoie une lettre à une adresse étrangère et qu'une réponse est nécessaire, il peut acheter un coupon-réponse international et le joindre à la lettre. Le coupon-réponse international donne droit au destinataire à un ou plusieurs timbres-poste pour le retour, représentant l'affranchissement minimum pour un envoi prioritaire non recommandé ou une lettre envoyée par voie aérienne vers un pays étranger. Les timbres obtenus en échange des coupons-réponse internationaux peuvent être utilisés pour répondre à l'expéditeur. Les coupons-réponse internationaux sont disponibles dans les bureaux de poste locaux et auprès de certains opérateurs. Si un opérateur postal national ne vend pas de coupons-réponse internationaux, les clients peuvent les acheter dans un bureau de poste d'un pays voisin. Les coupons-réponse internationaux peuvent être utilisés pour divers motifs, concernant par exemple des demandes d'information ou de documents de l'étranger, des inscriptions à des écoles et universités ou des invitations à l'étranger nécessitant une réponse.

- 
- <sup>24</sup> Statistiques postales officielles de l'UPU (2019). Il convient de noter que de nombreuses lettres internationales sont des «petits paquets», c'est-à-dire des marchandises pesant moins de 2 kg. Par conséquent, les chiffres relatifs aux colis internationaux tendent à sous-estimer le commerce international.
- <sup>25</sup> Calculs de l'UPU basés sur les chiffres du Fonds monétaire international et de la Banque mondiale ainsi que sur les statistiques postales officielles de l'UPU.
- <sup>26</sup> UPU, Rapport sur le développement postal 2019.
- <sup>27</sup> L'indice intégré de développement postal est un indicateur comparatif du développement postal dans le monde. Il s'agit d'un indice composite résumant les informations relatives aux performances des opérateurs postaux dans plus de 170 pays, concernant quatre aspects principaux: fiabilité, accessibilité/connectivité, pertinence et résilience.
- <sup>28</sup> Les catégories régionales exactes utilisées pour les regroupements peuvent être consultées dans la publication Postal Economic Outlook 2019 (Perspectives économiques postales) de l'UPU ([www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/postalEconomicOutlook2019En.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/postalEconomicOutlook2019En.pdf)).
- <sup>29</sup> Crew, M. A., & Kleindorfer, P. R. (Eds.). (2012). Multi-modal Competition and the Future of Mail. Edward Elgar Publishing.
- <sup>30</sup> Baker, S.R., Farrokhnia, R.A., Meyer, S., Pagel, M. et Yannelis, C., 2020. How does household spending respond to an epidemic? Consumption during the 2020 COVID-19 pandemic (No. W26949). National Bureau of Economic Research. ([www.nber.org/papers/w26949.pdf](http://www.nber.org/papers/w26949.pdf), [www.nber.org/papers/w26949.pdf](http://www.nber.org/papers/w26949.pdf)).
- <sup>31</sup> OCDE (2020), Evaluating the initial impact of COVID-19 containment measures on economic activity, OCDE Policy Responses, 14 avril 2020, ([www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/evaluating-the-initial-impact-of-covid-19-containment-measures-on-economic-activity-b1f6b68b/](http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/evaluating-the-initial-impact-of-covid-19-containment-measures-on-economic-activity-b1f6b68b/)).
- <sup>32</sup> Ces pratiques concernent une grande variété de domaines comprenant la sûreté des employés, les difficultés opérationnelles (acceptation et transport), les procédures de distribution, les procédures de collecte/de retrait, la sensibilisation de la clientèle et les demandes de renseignements des clients. Des informations plus détaillées sur les actions de l'UPU face aux perturbations du réseau postal causées par la COVID-19, y compris un recueil des pratiques exemplaires et des notes d'orientation destinées aux opérateurs postaux sont disponibles sur le site Web de l'UPU (<http://www.upu.int/fr/activites/actions-de-lupu-face-aux-perturbations-du-reseau-postal-causees-par-le-covid-19/ressources.html>).

**UNION POSTALE UNIVERSELLE**

Bureau international  
Weltpoststrasse 4  
Case postale 312  
3000 BERNE 15  
SUISSE

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

