

# Perspectives économiques postales 2018

**Principales transformations  
touchant le secteur**

Berne, Suisse – Janvier 2018





**UPU** | UNION  
POSTALE  
UNIVERSELLE

# **Perspectives économiques postales 2018**

Principales transformations touchant le secteur

Janvier 2018

Copyright © 2018 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.

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 les listes, dans les 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 officielle de l'UPU.

Auteurs: José Ansón, Fernão De Borba et Lukasz Piotrowski

<b>Sommaire</b>	<b>Page</b>
Avant-propos	4
Résumé	5
Principaux faits et chiffres	7
I. Contexte macroéconomique	8
Croissance économique et commerce	8
Connectivité	10
II. Revenus postaux	10
Croissance des revenus postaux	10
Revenus postaux par segments	12
III. Trafic postal	13
Régime intérieur	14
Régime international	15
IV. Infrastructure postale	17
Bureaux de poste	17
Accès aux services postaux	18
Effectif postal	19
V. Développement postal	20

## Avant-propos

Le secteur postal fait partie du quotidien de chacun. Au-delà des lettres et des timbres, il permet l'inclusion dans de nombreux domaines et dépasse largement la simple distribution d'envois physiques. Par exemple, dès le XIX<sup>e</sup> siècle, certains opérateurs postaux offraient des services financiers aux particuliers, bien avant que les banques et les assurances occupent la place qu'elles tiennent aujourd'hui.

En d'autres termes, les services postaux jouent un rôle essentiel de promotion et de facilitation du développement social et économique. Il est donc utile pour les gouvernements, les régulateurs, les opérateurs postaux, les commerçants en ligne, les institutions des Nations Unies, les universitaires et le grand public de pouvoir connaître précisément les grandes transformations qui touchent le secteur postal aux niveaux mondial et régional. C'est exactement le but du présent rapport, qui s'appuie sur une mine de données collectées et analysées par l'équipe de recherche de l'UPU.

Comme vous le verrez dans ce rapport, les recherches menées à l'UPU montrent qu'un grand nombre des tendances observées ces dernières années se sont intensifiées, que ce soit sous l'effet de facteurs de longue durée tels que le développement du numérique ou d'améliorations momentanées telles que le rebond du produit intérieur brut (PIB) et du commerce au niveau mondial en 2017.

Dans de nouveaux segments, sous l'effet puissant de l'augmentation de la vente en ligne, le trafic postal a explosé. Malheureusement, cela n'a pas forcément contribué à accroître, ou même à maintenir dans de nombreux cas, les revenus des opérateurs postaux. Ce découplage secteur postal-PIB constitue une menace considérable pour notre secteur, d'autant plus que des disparités de développement entre les régions et au sein des régions subsistent.

Néanmoins, ces tendances ne sont pas une fatalité. Dans chacune des régions de l'UPU, il existe des opérateurs postaux exemplaires qui dépassent largement les performances de leurs pairs et d'autres secteurs. Une meilleure convergence peut être obtenue par des investissements plus importants, des politiques plus adaptées au secteur postal et des stratégies diversifiées pour les opérateurs postaux.

En effet, pour accomplir la vision de la Stratégie postale mondiale d'Istanbul, qui est d'«être perçu comme un accélérateur du développement inclusif et comme une composante essentielle de l'économie mondiale», le secteur postal doit s'adapter (et être adapté) aux nouvelles tendances mondiales et régionales. En faisant cela, il contribuera à la poursuite des Objectifs de développement durable des Nations Unies.

En ce qui concerne le secteur postal, l'UPU reste la seule plate-forme de référence – un fournisseur de solutions techniques abordables et un centre de connaissances ayant une portée véritablement mondiale. Elle peut donc jouer un rôle essentiel pour aider les gouvernements, les régulateurs, les opérateurs postaux et les autres parties prenantes concernées à faire face aux transformations qui s'annoncent.

Bishar A. Hussein  
Directeur général

## Résumé

### *Contexte macroéconomique*

Après plusieurs années de croissance faible suite à la crise financière mondiale, le produit intérieur brut (PIB) et le commerce mondiaux repartent résolument à la hausse. Après avoir atteint 3,2% en 2016 (en parité de pouvoir d'achat), soit légèrement moins qu'en 2015, la production mondiale devrait augmenter de 3,5% en 2017 et de 3,6% en 2018. Des prévisions positives similaires ont été établies concernant l'évolution du commerce, qui devrait connaître une hausse de plus de 4% en 2017. Les forces protectionnistes potentielles, qui faisaient l'objet de préoccupations au niveau mondial au début de 2017, ne se sont pas encore matérialisées.

Parallèlement à la reprise de la croissance du PIB et du commerce, l'accès à Internet continue de se généraliser, devenant un facteur essentiel de la transformation du mode de fonctionnement de l'économie mondiale et modifiant un vaste éventail d'éléments allant du comportement des consommateurs à la production et à la distribution de biens et de services. Selon les dernières estimations de l'Union internationale des télécommunications (UIT), la pénétration d'Internet dans le monde devrait atteindre 48% en 2017. Chez les jeunes (15-24 ans), ce taux bondit à 70,6% au niveau mondial et à 94,3% dans les régions développées.

### *Revenus postaux*

Au niveau mondial, les risques que présente cette connectivité accrue pour le secteur postal dépassent les bénéfices potentiels. En effet, les revenus réels globaux des opérateurs postaux ont augmenté modestement au cours de la dernière décennie, en moyenne de presque 2% par an. C'est beaucoup moins que le taux de croissance du PIB mondial pendant la même période (3,4% en moyenne), ce qui suggère une tendance au découplage entre la croissance du secteur postal et celle du PIB.

Pourtant, ces tendances mondiales masquent des disparités régionales en ce qui concerne la segmentation des revenus. Trois principaux modèles se dessinent: 1° la diversification accélérée au-delà des colis et de la logistique, 2° la diversification par les colis et la logistique tout en conservant la poste aux lettres comme cœur d'activité et 3° la dépendance accrue envers la poste aux lettres. Les régions Afrique, Asie/Pacifique et des pays arabes semblent s'orienter vers le premier modèle. Dans les pays industrialisés et en Amérique latine, le deuxième modèle est celui qui prévaut, alors que le troisième est prédominant en Europe de l'Est et dans la Communauté des États indépendants (CEI).

### *Trafic postal*

Il est vrai que le trafic augmente dans certaines régions grâce au commerce électronique. Toutefois, cela ne se traduit pas par une hausse des revenus, ce qui témoigne d'un niveau accru de concurrence et d'une rentabilité potentiellement plus faible des nouveaux segments qui émergent et sont de plus en plus convoités par les opérateurs postaux. En outre, les marchés nationaux et internationaux ne semblent pas nécessairement suivre le même chemin.

Les volumes globaux d'envois de la poste aux lettres du régime intérieur ont poursuivi leur baisse, qui a été en moyenne de 3,4% en 2016. En revanche, le nombre de colis postaux du régime intérieur a continuellement augmenté (croissance globale de 12,5% entre 2015 et 2016), mais pas partout. Même s'il ne représente toujours que moins de 1,5% des volumes globaux, le trafic international continue d'augmenter, aussi bien dans le cas de la poste aux lettres (en hausse de 1,7% l'année passée) que dans celui des colis postaux (en hausse de 4,5% l'année dernière, après une croissance moyenne de 8% entre 2011 et 2014). Les échanges postaux internationaux, exprimés en tonnes transportées, connaissent même des taux de croissance à deux chiffres (plus de 13,6% en 2016).

### *Infrastructure postale*

En plus d'être un secteur à haut volume de transactions, le secteur postal continue de posséder un vaste réseau d'infrastructures, avec un nombre global de bureaux de poste permanents estimé à 677 347 en 2016, dont plus de la moitié se trouvent dans la région Asie/Pacifique. Cependant, la tendance à l'externalisation de ces établissements s'est accentuée, notamment dans les pays industrialisés.

En ce qui concerne les modes de distribution, les disparités entre régions sont considérables. Dans certaines, plus de 95% de la population reçoit son courrier à domicile, alors que dans d'autres ce taux est d'à peine 65%. Plus inquiétant, dans certaines régions, plus de 10% de la population n'a pas du tout accès aux services postaux.

Pour desservir le réseau existant, les opérateurs postaux emploient toujours plus de 5,3 millions de personnes, soit un effectif légèrement plus faible que les années précédentes. La baisse de l'effectif total suite à la crise financière de 2008 n'a pas encore été surmontée et la part d'employés à temps partiel a augmenté (20,5% en 2016). Trois régions (pays industrialisés, Asie/Pacifique ainsi que Europe et CEI) représentent à elles seules presque 94% de l'effectif mondial. Cependant, la productivité du personnel ne suit pas le même schéma.

### *Développement postal*

Comme le montre l'indice intégré pour le développement postal, publié plus tôt en 2017, il existe encore des lacunes considérables en matière de développement postal dans le monde. Jusqu'à présent, seule une minorité de pays a réussi à mettre en place des services postaux entièrement fiables, bien connectés, pertinents et résilients. Le manque systématique d'investissements dans les infrastructures postales nationales pourrait être l'une des principales explications de cette situation.

Dans toutes les régions, il existe des opérateurs exemplaires qui dépassent largement les performances de leurs pairs et d'autres secteurs. Cela montre bien que, malgré les difficultés, le découplage secteur postal-PIB n'est pas une fatalité. Une meilleure convergence peut être obtenue par des investissements plus importants, des politiques plus adaptées au secteur postal et des stratégies diversifiées pour les opérateurs postaux.

En effet, pour accomplir la vision de la Stratégie postale mondiale d'Istanbul, qui est d'«être perçu comme un accélérateur du développement inclusif et comme une composante essentielle de l'économie mondiale», le secteur postal doit s'adapter (et être adapté) aux nouvelles tendances mondiales et régionales. En faisant cela, il contribuera à la poursuite des Objectifs de développement durable des Nations Unies.

## Principaux faits et chiffres

### Postal revenues

All segments, in nominal terms

**246.3** BILLION SDR  
2015-2016: +1.1%

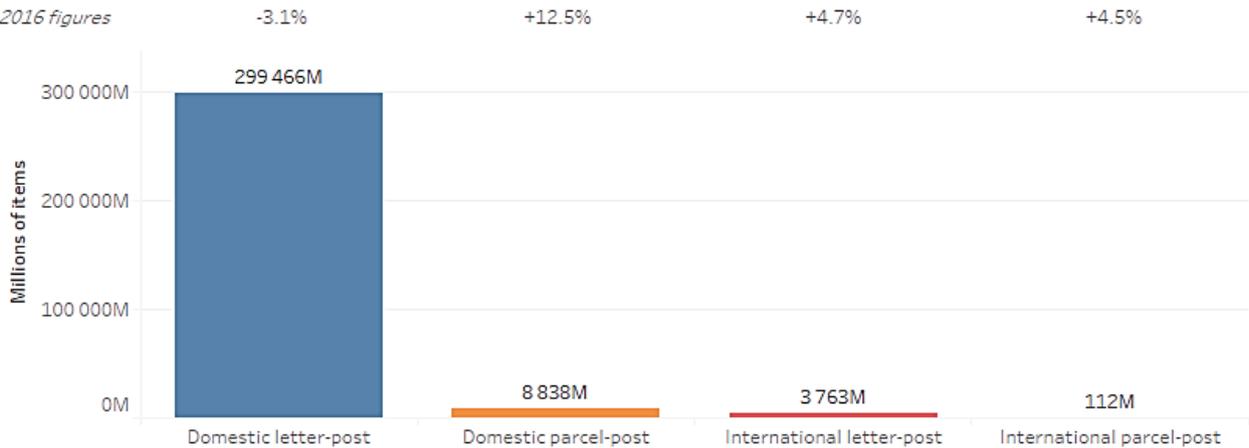
Revenues by segment

Letters (share of total)  
2006: **48.3%**  
2016: **38.9%**

Parcels (share of total)  
2006: **14.3%**  
2016: **22.8%**

### Postal traffic

2016 figures



### Postal infrastructure

Internal offices

Outsourced offices

Access to postal services

Postal staff

**438'182** post offices  
2015-2016: 1.6%

**239'163** post offices  
2015-2016: -2.6%

**80.4%** of population  
receiving mail at home

**5.32** million employees  
2015-2016: -0.4%

### Postal development



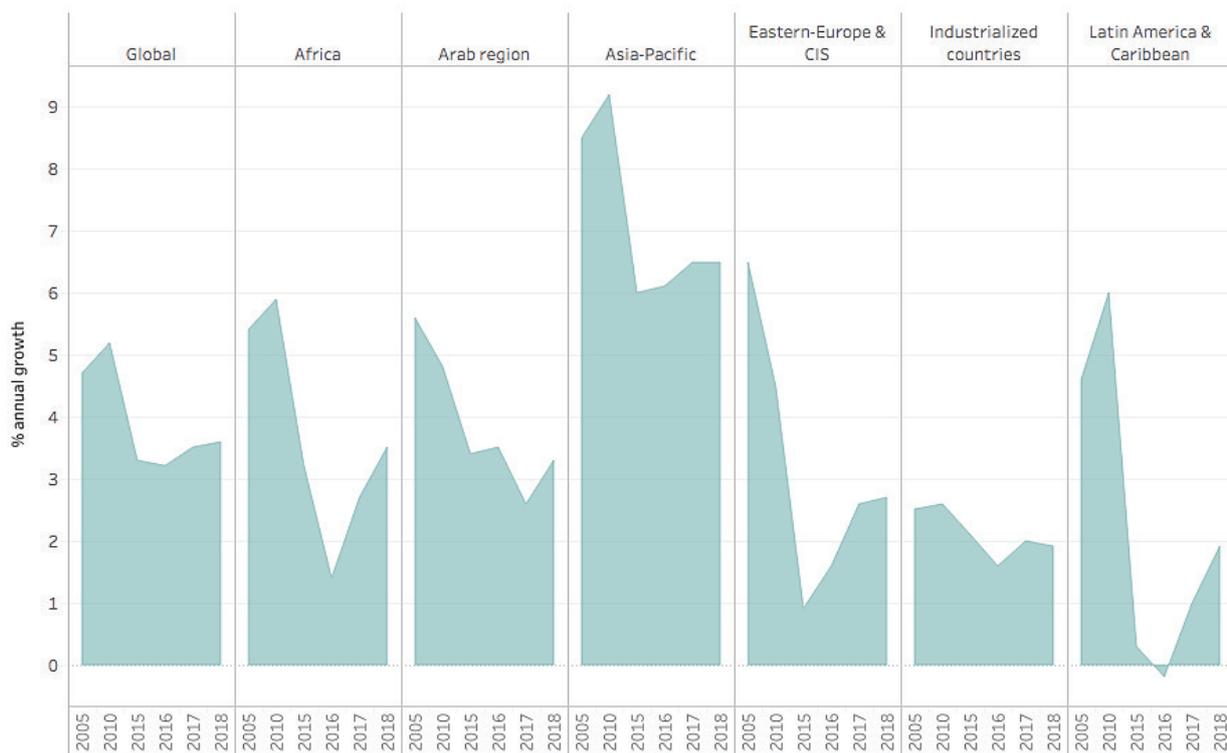
## I. Contexte macroéconomique

La croissance économique, le commerce et la connectivité font partie des principaux facteurs qui influent sur la performance du secteur postal. La hausse du PIB et des exportations a un impact sur le secteur, dans la mesure où ces variables créent potentiellement de la demande en matière de services postaux. En ce qui concerne la connectivité, exprimée en taux de pénétration d'Internet, l'impact peut aussi être important, car le développement du numérique implique potentiellement la substitution du courrier et une hausse des échanges de commerce électronique. Les chiffres annuels complets de 2017 ne seront disponibles que plus tard en 2018, mais la tendance macroéconomique est claire: les perspectives économiques mondiales se sont considérablement améliorées l'an passé.

### *Croissance économique et commerce*

En 2016, la croissance économique mondiale a été plus faible que prévue, atteignant 3,2% (en parité de pouvoir d'achat), soit légèrement moins qu'en 2015. Le commerce a connu des résultats encore plus faibles, déclinant de -0,1% en 2016, après un net affaiblissement en 2015 (-1,8%). Cependant, la plupart des données de 2017 sont plus encourageantes. Selon les prévisions consensuelles de plusieurs organisations internationales, la croissance de la production mondiale devrait atteindre 3,5% en 2017 et 3,6% en 2018. Des prévisions positives similaires ont été établies concernant l'évolution du commerce, qui devrait connaître une hausse de plus de 4% en 2017. Les forces protectionnistes potentielles, qui faisaient l'objet de préoccupations au niveau mondial au début de 2017, ne se sont pas encore matérialisées. En 2018, la hausse devrait se poursuivre quasiment partout, même si certains risques sous-jacents (tels que l'endettement) n'ont pas encore été complètement atténués.

Figure 1 – Croissance moyenne du produit intérieur brut par région



Source: Fonds monétaire international, Banque mondiale, calculs de l'UPU.

En Afrique, entre 2010 et 2014, la croissance du PIB a été très forte, avoisinant 5% par an. Toutefois, la tendance s'est inversée en 2015; la croissance économique de la région a été considérablement inférieure à la moyenne mondiale. Le commerce a suivi un schéma identique: alors que les exportations mondiales ont baissé de 1,8% en 2015 et de 0,1% en 2016, les exportations en provenance d'Afrique ont baissé de -11,9% en 2015 et de -1,4% en 2016. La baisse importante du prix des matières premières pendant cette période est la cause principale de ce renversement de situation, ce qui reflète une vulnérabilité continue aux chocs externes. Alors que l'économie mondiale sort de la stagnation post-crise financière, la croissance et le commerce en Afrique devraient connaître une hausse dans les prochaines années.

Dans la région des pays arabes, la croissance économique a résisté aux pressions à la baisse avec plus de force que d'autres régions en développement, atteignant 3,3% par an au cours de la période 2011–2016, malgré la chute du prix des matières premières. En revanche, le commerce s'est effondré en 2015 (–12,4%) et n'a pas entièrement repris en 2016 (–1,0%). Par ailleurs, la croissance du PIB de la région devrait ralentir en 2017 avant de repartir à la hausse en 2018.

En Asie/Pacifique, la croissance du PIB a continué de dépasser la moyenne mondiale, avec plus de 6% par an. La part de production mondiale de la région est passée d'à peine 20% en 1996 à 37% en 2016. Cet impressionnant rattrapage est principalement lié à la croissance du commerce. Bien que les exportations aient fortement décéléré en 2015 et en 2016 par rapport aux niveaux historiques, cela n'a pas freiné la croissance économique de la région. En 2017 et en 2018, la région Asie/Pacifique devrait rester de loin la région à la plus forte croissance, bien que les risques d'augmentation de l'endettement ne soient pas encore complètement atténués.

Dans la région Europe de l'Est et CEI, suite à une croissance annuelle moyenne soutenue de 4,5% entre 2000 et 2014, l'augmentation du PIB a considérablement ralenti en 2015 et n'a repris que partiellement en 2016. Bien que les exportations aient résisté à la tendance mondiale à la baisse en 2015, elles ont légèrement décliné l'année suivante. En ce qui concerne les prévisions de croissance du PIB, la région devrait suivre la tendance mondiale en 2017 et en 2018 et ainsi augmenter de 2,6 et 2,7% respectivement.

Dans les pays industrialisés, l'année 2016 a été considérée comme décevante, la croissance du PIB étant revenue à 1,6% après avoir atteint 2,1% en 2015. Toutefois, la croissance des exportations est restée positive durant cette même période, malgré un contexte mondial défavorable. La croissance économique des pays industrialisés devrait connaître une hausse de 2,0% en 2017 et de 1,9% en 2018, et les exportations augmenter respectivement de 3,9 et de 3,5%.

Dans la région Amérique latine et Caraïbes, le PIB s'est contracté en 2016 (–0,2%), après deux années déjà décevantes (+0,3% en 2015 et –4,8% en 2014). Les prix des matières premières et l'instabilité politique sont les principales causes de cette mauvaise performance. Après avoir chuté de plus de 7% en 2014, les exportations ont augmenté de 3,0% et de 3,3% les deux années suivantes. Cette hausse devrait se poursuivre en 2017 et en 2018 avec la reprise de la croissance dans la plupart des grandes économies de la région. Toutefois, les risques liés à l'augmentation de l'instabilité politique peuvent toujours se matérialiser et freiner la reprise récente.

Tableau 1 – Aperçu des indicateurs macroéconomiques

Indicator	2005	2010	2015	2016	2017	2018
World real economic output index (GDP in constant international \$, PPP, base 100 = world in 1996)	140.0	168.0	197.0	204.0	211.0	218.0
Total GDP (in trillions)	75.1	90.1	106.0	110.0	114.0	118.0
Annual GDP growth rate (in %)	4.7	5.2	3.3	3.2	3.5	3.6
World trade index (total exports in constant \$, base 100 = world in 1996)	187.0	220.0	252.0	252.0	262.0	272.0
Trade-GDP gap (percentage points)	-47.0	-53.0	-55.0	-48.0	-51.0	-54.0
Total exports (in trillions)	22.5	26.6	30.4	30.4	31.6	32.8
Annual export growth rate (in %)	9.4	13.3	-1.8	-0.1	4.0	3.9
Global connectivity: worldwide average number of Internet users per 100 people	16.0	29.0	43.0	46.0	48.0	

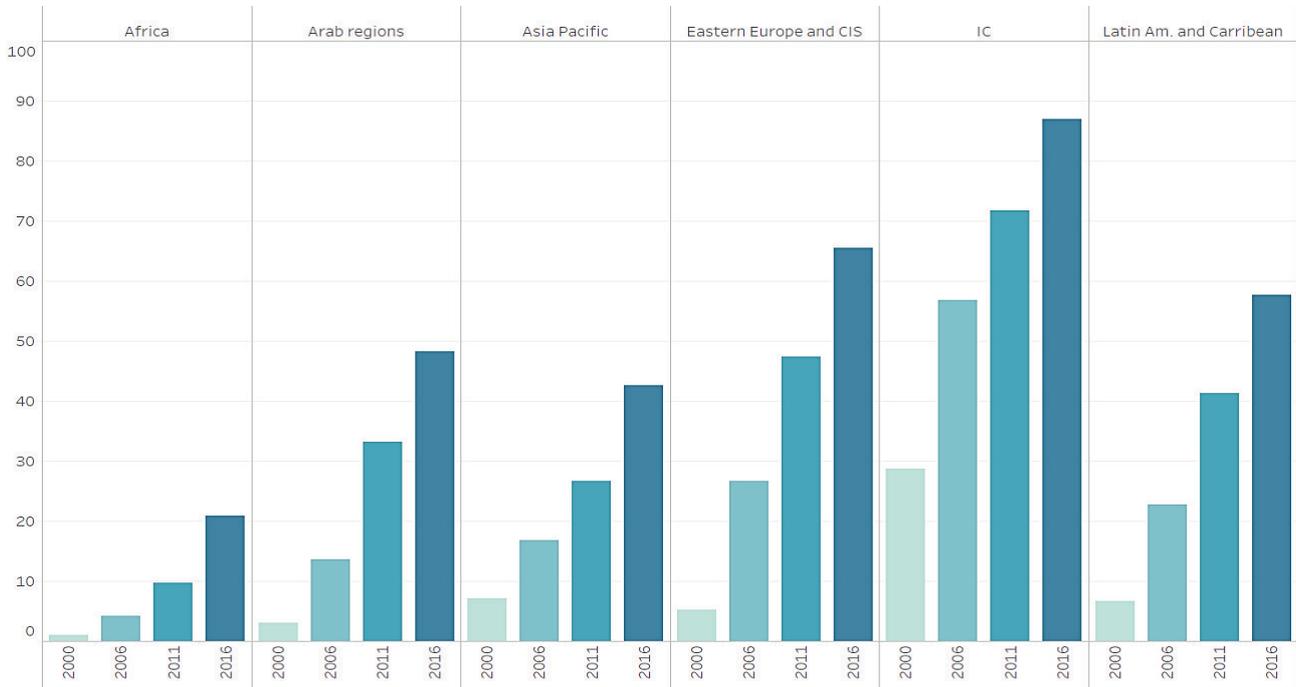
Source: Banque mondiale, Fonds monétaire international, UIT, calculs de l'UPU.

## Connectivité

Parallèlement à la reprise de la croissance du PIB et du commerce, l'accès à Internet continue de se généraliser, devenant un facteur essentiel de la transformation du mode de fonctionnement de l'économie mondiale et modifiant un vaste éventail d'éléments allant du comportement des consommateurs à la production et à la distribution de biens et de services. Selon les dernières estimations de l'UIT, la pénétration d'Internet dans le monde devrait atteindre 48% en 2017. Chez les jeunes (15–24 ans), ce taux bondit à 70,6% au niveau mondial et à 94,3% dans les régions développées.

Dans un autre rapport récent de l'UIT, les institutions des Nations Unies participantes (dont l'UPU) ont reconnu que les technologies de l'information et de la communication représentent à la fois un risque et une chance d'atteindre les Objectifs de développement durable des Nations Unies. Le secteur postal traditionnel, représenté par les opérateurs postaux, est directement concerné par cette problématique: bien qu'une plus grande pénétration d'Internet accentue la substitution du courrier, elle ouvre également des possibilités d'élargissement à de nouveaux segments, parmi lesquels la distribution de colis, les paiements et transferts d'argent et les services de cyberadministration.

Figure 2 – Proportion de personnes utilisant Internet (nombre moyen d'utilisateurs d'Internet pour 100 personnes)



Source: UIT, calculs UPU (par région).

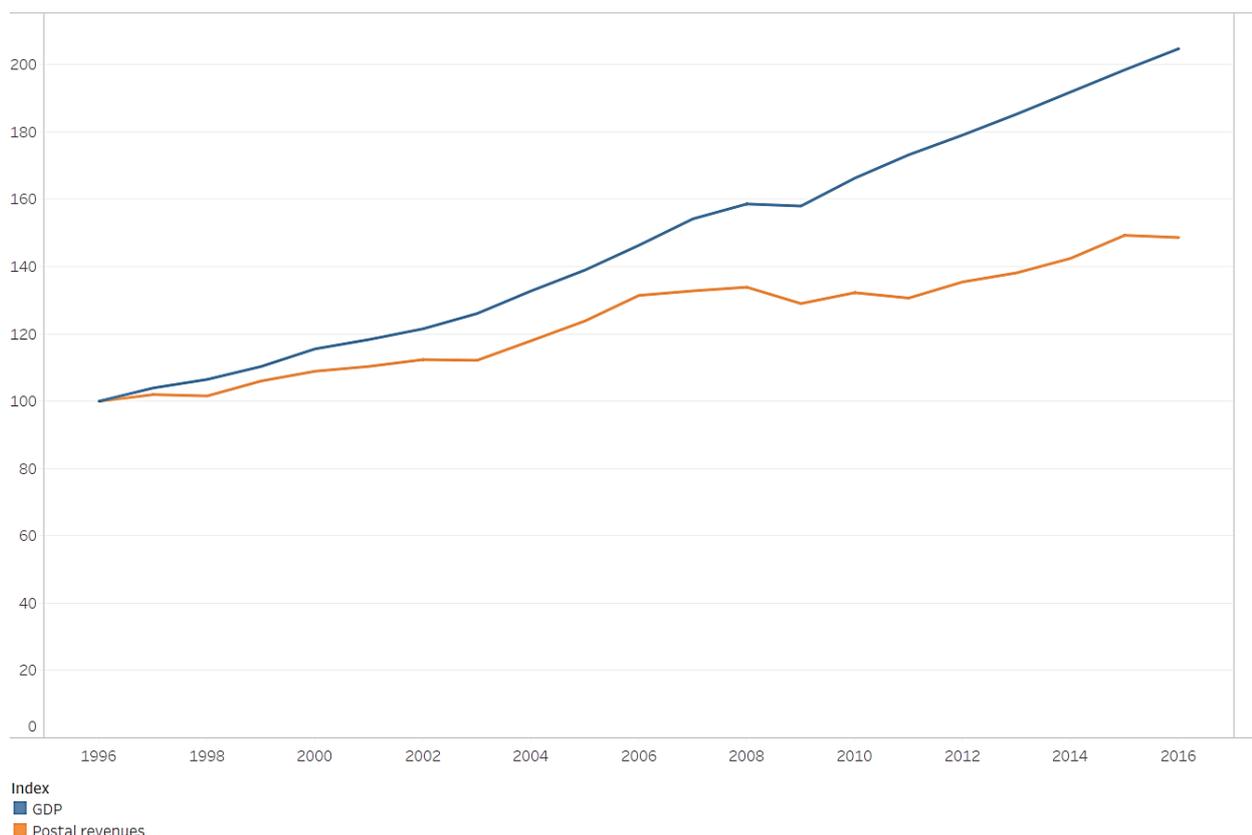
## II. Revenus postaux

Bien que l'environnement macroéconomique crée des opportunités considérables, l'impact économique sur les opérateurs postaux, en termes de revenus, semble inférieur aux attentes. En ce qui concerne l'exploitation du potentiel, d'importantes disparités sont à noter entre les régions et au sein de celles-ci. Dans l'ensemble, il n'existe pas de modèle uniforme de segmentation des revenus; en effet, plusieurs modèles commerciaux émergent.

### Croissance des revenus postaux

Au niveau mondial, les risques que présente cette connectivité accrue pour le secteur postal dépassent les bénéfices potentiels. Les revenus réels agrégés des opérateurs postaux ont crû modestement au cours de la dernière décennie, en moyenne de près de 2% par an. Ce chiffre est nettement inférieur à la moyenne du taux de croissance du PIB mondial sur la même période, qui est de 3,4%, ce qui montre un découplage entre la croissance du PIB et celle du secteur postal.

Figure 3 – Revenus postaux et croissance du produit intérieur brut (parité de pouvoir d'achat, 1996 = 100)



Source: calculs et statistiques de l'UPU, Fonds monétaire international, Banque mondiale.

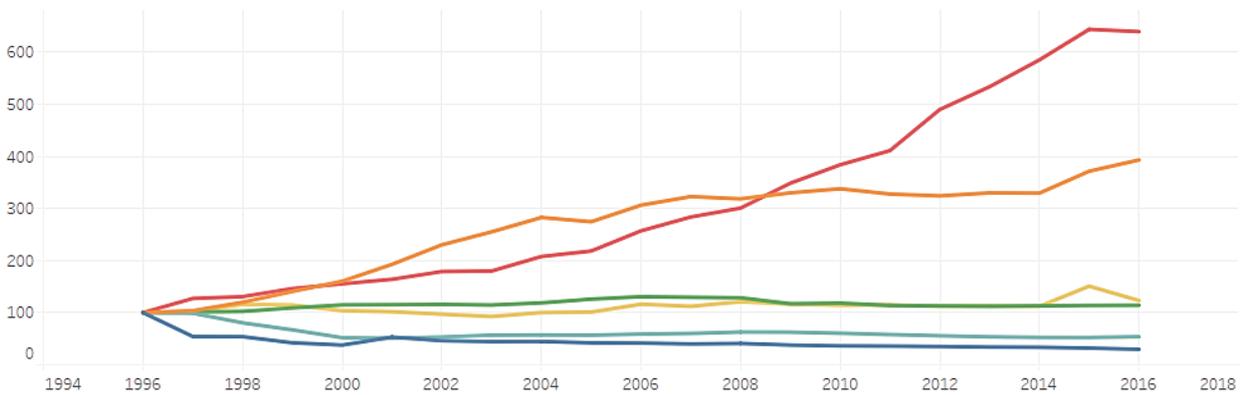
Dans ce contexte, la majeure partie de la croissance des revenus postaux au cours des dix dernières années est attribuable à la région Asie/Pacifique. En effet, dans cette région, le secteur postal s'est développé à un rythme plus rapide que la croissance économique, avec une hausse moyenne de plus de 10,5% par an depuis 2005. Ainsi, la part des revenus postaux mondiaux de cette région est passée de 13,7% en 2005 à 32,6% seulement dix ans plus tard.

Dans la région des pays arabes, la croissance des revenus postaux a été plus irrégulière au cours de la même période, avec des années de baisse et d'autres de forte hausse.

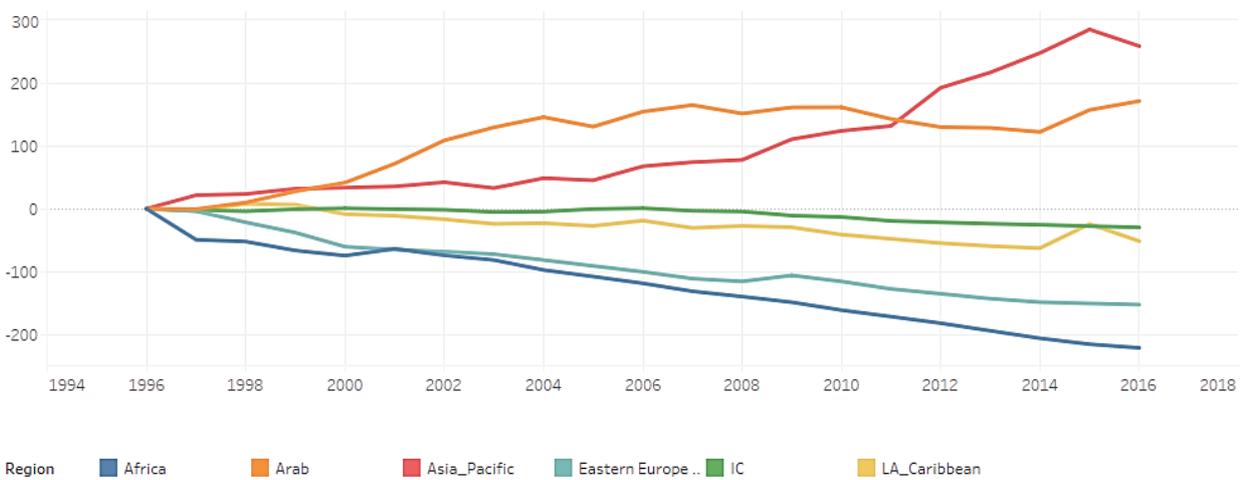
Dans toutes les autres régions, les revenus postaux ont eu tendance à baisser ou ont connu une croissance inférieure à la croissance économique. En Afrique, le secteur postal connaît un déclin régulier depuis 2005, les revenus postaux suivant une baisse moyenne de 2,9% par an. Dans la région Europe de l'Est et CEI, les revenus postaux ont baissé de presque 4% par an entre 2010 et 2014, et la reprise en 2015 a été plutôt modeste (0,5%). Dans les pays industrialisés, la croissance postale a stagné entre 2005 et 2016. Dans la région Amérique latine et Caraïbes, les revenus postaux ont continuellement oscillé, mais ont globalement suivi une tendance à la baisse.

Figure 4 – Revenus postaux et produits intérieurs bruts régionaux

Postal revenue growth, in PPP (1996=100)



Postal output gap (i.e. GDP vs postal economic growth, in PPP); 1996=100



Source: calculs et statistiques de l'UPU, Fonds monétaire international, Banque mondiale.

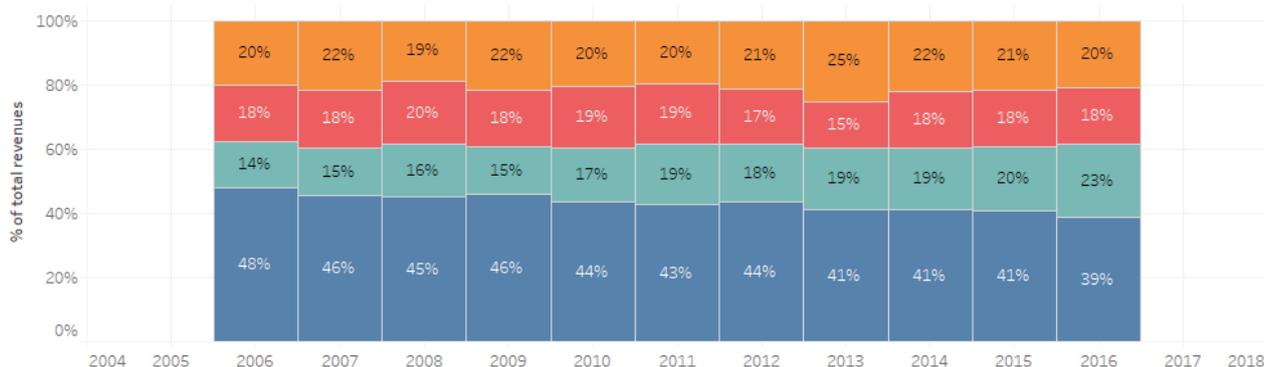
### Revenus postaux par segments

Si l'on observe de près la composition des revenus des opérateurs postaux, on se rend compte qu'une transformation du modèle commercial est en train de s'opérer, bien qu'elle ne soit pas aussi radicale que ce que l'émergence du commerce électronique pourrait laisser imaginer. En effet, même si leur nombre diminue, les envois de la poste aux lettres représentaient encore 39% des revenus postaux totaux en 2016 (contre 48% il y a dix ans). La part des colis et de la logistique a atteint 23%, contre 14% en 2006; il s'agit d'une hausse importante, mais qui reste inférieure aux taux de croissance à deux chiffres du commerce électronique et des ventes en ligne. Au cours de cette même période, les services financiers postaux et autres produits sont restés stables<sup>1</sup>, ce qui démontre un certain degré de persistance des modèles commerciaux traditionnels des postes dans le monde.

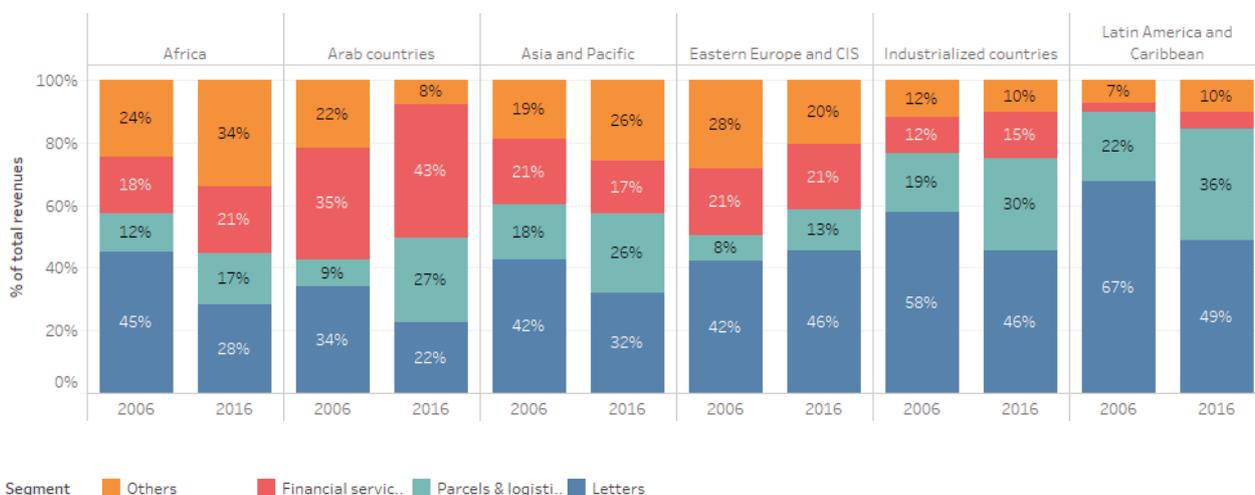
<sup>1</sup> Ces chiffres ne sont pas pondérés selon les volumes. En outre, la contribution de Japan Postal Bank n'a pas été prise en considération.

Figure 5 – Répartition des revenus postaux par segment (pourcentage du total)

## Global breakdown



## Breakdown in different regions



Segment ■ Others ■ Financial servic.. ■ Parcels & logisti.. ■ Letters

Source: statistiques de l'UPU.

Quoi qu'il en soit, ces tendances mondiales masquent des disparités régionales. Trois modèles sont en train d'émerger:

- Diversification accélérée au-delà des colis et de la logistique: en Afrique, dans la région des pays arabes et en Asie/Pacifique, l'éloignement du modèle fondé essentiellement sur la poste aux lettres est déjà bien avancé, puisque ce segment représente aujourd'hui moins de 40% des revenus totaux et la part des services financiers et autres produits est en augmentation.
- Diversification dans le segment des colis et de la logistique et maintien de la poste aux lettres comme activité principale: dans les pays industrialisés et dans la région Amérique latine et Caraïbes, bien que les opérateurs postaux se soient diversifiés dans d'autres segments, la poste aux lettres représente toujours près de 50% des revenus totaux.
- Augmentation de la poste aux lettres: dans la région Europe de l'Est et CEI, la croissance du commerce électronique n'a pas permis aux opérateurs postaux de se diversifier. Contrairement à la tendance observée dans toutes les autres régions, la part de la poste aux lettres dans les revenus totaux est passée de 38% il y a dix ans à 46% en 2015.

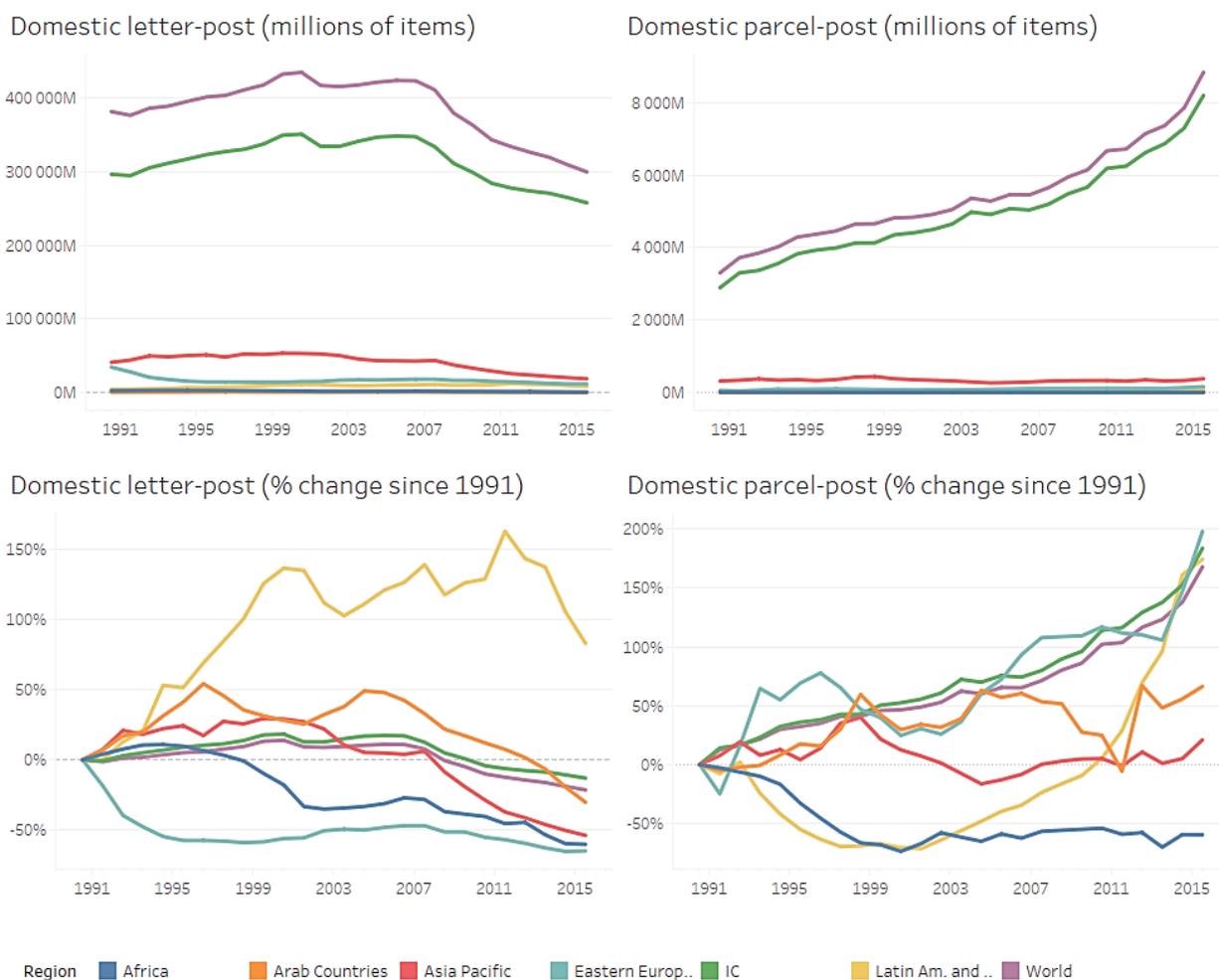
### III. Trafic postal

L'analyse du trafic postal vient compléter l'analyse des revenus postaux présentée dans le chapitre précédent. En effet, même si l'on constate une hausse du trafic dans certains secteurs, celle-ci ne se traduit pas toujours par une augmentation des revenus, ce qui prouve que la concurrence est plus importante et la rentabilité potentiellement plus basse dans les nouveaux segments apparus grâce au commerce électronique. En outre, les marchés nationaux et internationaux ne semblent pas nécessairement suivre le même chemin.

### Régime intérieur

Le nombre d'envois de la poste aux lettres du régime intérieur a continué de baisser en volumes globaux, avec une moyenne de 3,4% en 2016. Même si cette baisse est moins marquée qu'au cours de la crise financière de 2007–2009, elle n'a pas ralenti au cours des dernières années. Dans la région des pays arabes et en Amérique latine, les taux ont suivi un rythme de baisse à deux chiffres durant ces trois dernières années. Dans les pays industrialisés, où le trafic intérieur représente encore environ 86% des volumes globaux, on constate une baisse de 2,6% pour la même période. Dans ce contexte, la seule région où les volumes d'envois de la poste aux lettres restent relativement stables est l'Europe de l'Est et la CEI.

Figure 6 – Évolution du trafic postal intérieur



Source: statistiques de l'UPU.

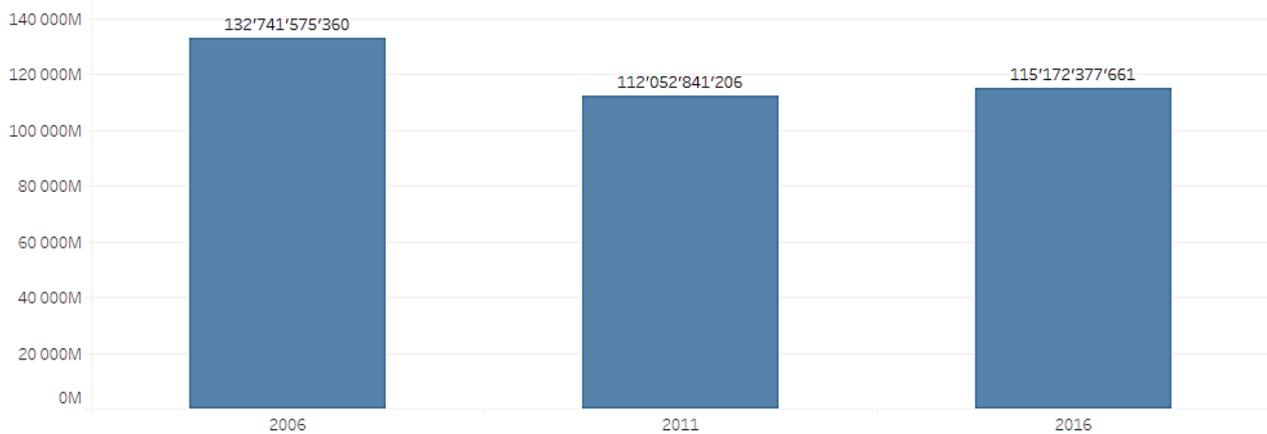
La forte contraction du trafic intérieur de la poste aux lettres ne peut pas être liée uniquement au marketing postal. En effet, si l'on observe un échantillon de pays comparables, on constate que ce sous-segment a été marqué par une baisse d'environ 15% au cours de ces dix dernières années (alors que les volumes d'envois domestiques de la poste aux lettres ont diminué de 32%).

Le volume d'envois nationaux de colis postaux augmente régulièrement (avec une hausse générale de 12,5% entre 2015 et 2016), mais pas partout. Alors que l'on constate une augmentation à deux chiffres dans les pays industrialisés et en Europe de l'Est, l'évolution dans le reste du monde est plus inégale. Cela peut refléter le fait que le potentiel du marché existant ne peut pas s'appuyer sur une infrastructure stable et une stratégie adaptée pour se développer.

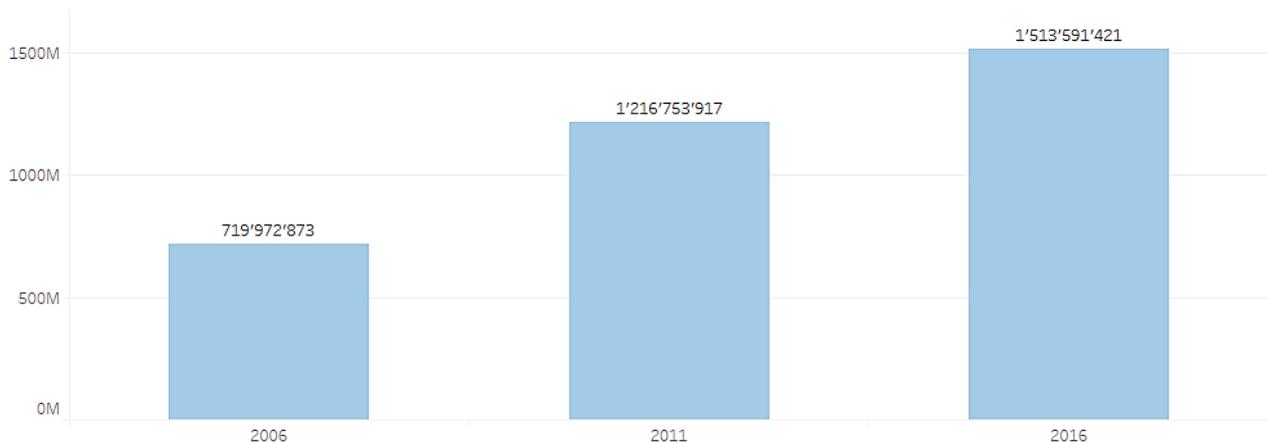
En outre, un échantillon comparable de 57 pays montre que l'augmentation du nombre d'envois express est bien plus rapide que celle des colis. D'après les estimations de l'UPU, alors que le trafic intérieur des colis postaux a augmenté de 62%, les envois express se sont envolés, avec une augmentation de 110% au cours de ces dix dernières années.

Figure 7 – Évolution du courrier de marketing et du courrier exprès (en nombre d'envois)

## Marketing mail



## Express mail



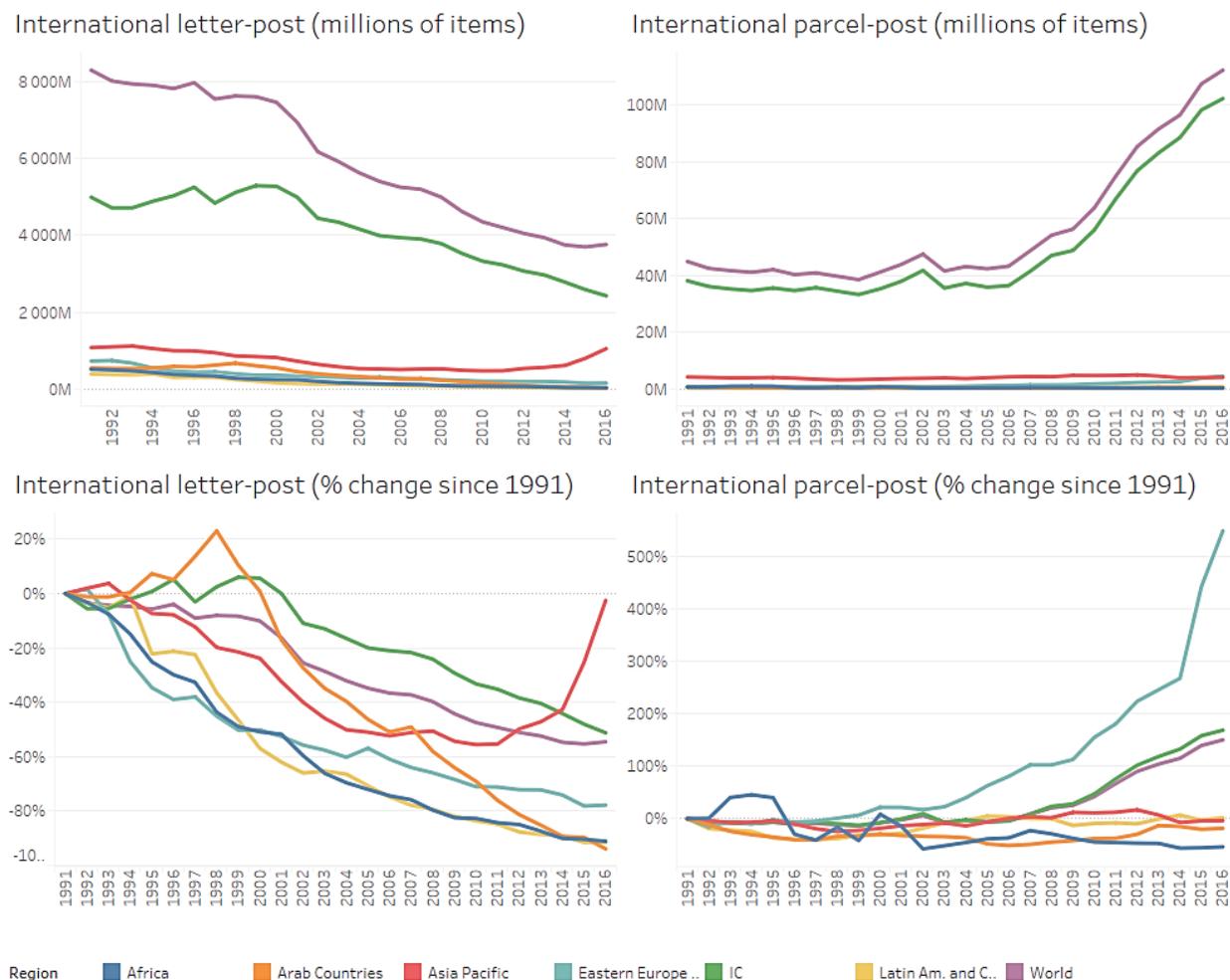
Source: statistiques de l'UPU.

*Régime international*

Les envois de la poste aux lettres internationaux représentent 1,2% du volume global de la poste aux lettres. À la différence de la tendance observée au niveau intérieur, la poste aux lettres internationale a connu une hausse de 1,7% l'année dernière. Cette augmentation est liée avant tout à l'activité de la région Asie/Pacifique, où ce segment a connu une expansion rapide, sans doute en raison des petits paquets contenant des marchandises issues du commerce électronique. Partout ailleurs, à l'exception de l'Europe de l'Est, le segment de la poste aux lettres internationale est en déclin de façon bien plus rapide que pour le régime intérieur (p. ex., dans les pays industrialisés, on observe une contraction de 6,1%).

Les colis postaux internationaux représentent 1,3% du volume total des envois de colis, une part qui a augmenté de 4,5% par rapport à l'année dernière. Ce taux est plus bas que celui du segment des colis du régime intérieur; néanmoins, la moyenne constatée pour la période 2011–2014 est plus élevée, atteignant 8,8% (alors que les colis du régime intérieur restent à 3,4%). On constate une augmentation rapide en Europe de l'Est, sans doute due aux entrepôts du commerce électronique qui ont été construits dans la région. L'évolution surprenante des colis internationaux observée en Asie/Pacifique pourrait être expliquée par la catégorisation des marchandises commerciales en poste aux lettres (ce qui, comme vu précédemment, explique également sa légère croissance).

Figure 8 – Évolution du trafic postal international



Source: statistiques de l'UPU.

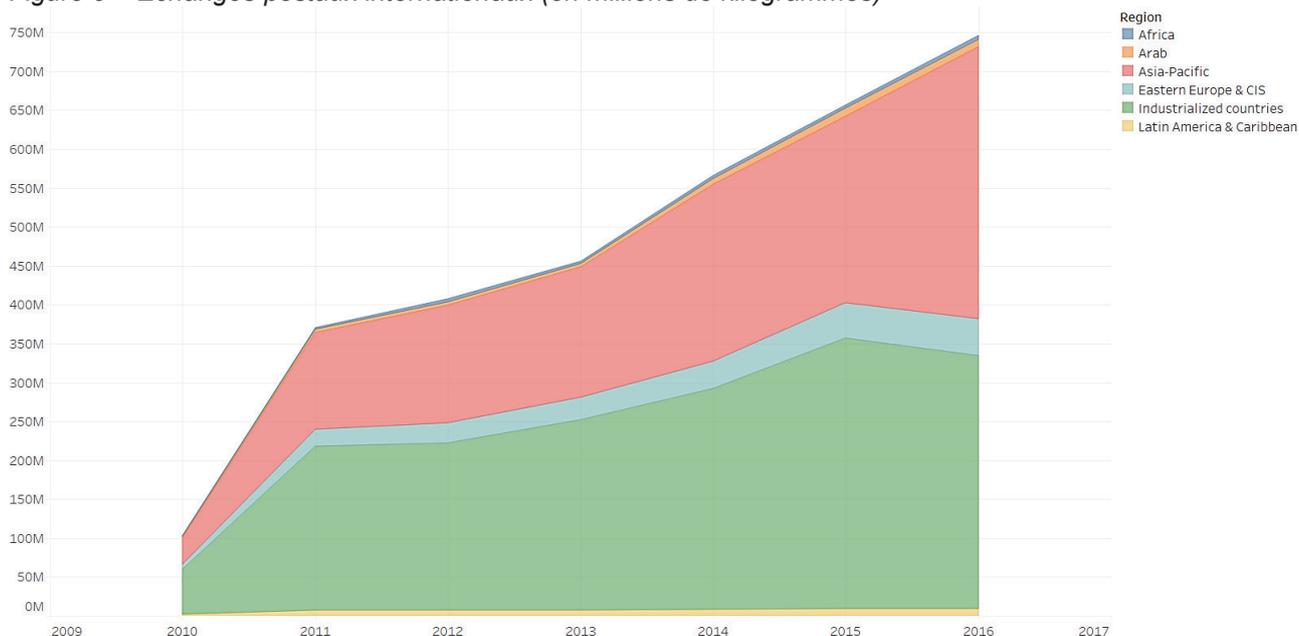
Les échanges postaux internationaux peuvent aussi être évalués en tonnes transportées, ce qui permet de constater une hausse extraordinaire sur les dernières années (v. graphique ci-dessous). Ces données sont issues des systèmes de suivi de l'UPU et de trois catégories d'envois suivis: poste aux lettres, colis et envois express.

Les envois partants suivent un rythme croissant à double chiffre presque partout. En Afrique, les échanges postaux internationaux ont augmenté de 20% par an entre 2011 et 2016. Une augmentation à double chiffre est également constatée dans la région Europe de l'Est et CEI et en Asie/Pacifique, où la croissance annuelle a atteint 45,6% en 2016.

Dans la région des pays arabes, des années d'expansion dynamique ont été suivies d'une forte contraction (p. ex. 32,8% en 2015 et -8,3% en 2016). Dans les pays industrialisés, les échanges postaux internationaux ont augmenté, mais en suivant une croissance à un chiffre, avec des contractions ponctuelles fortes, comme en 2011 (avec -13,1%). En Amérique latine et Caraïbes, ces échanges se sont accrus, en particulier après 2011. Cependant, le taux d'augmentation est plus modeste que les valeurs à deux chiffres constatées dans d'autres régions en développement.

En dépit des disparités régionales, on observe une tendance globale qui indique que les activités internationales ont un rôle fondamental à jouer pour la durabilité des revenus postaux.

Figure 9 – Échanges postaux internationaux (en millions de kilogrammes)



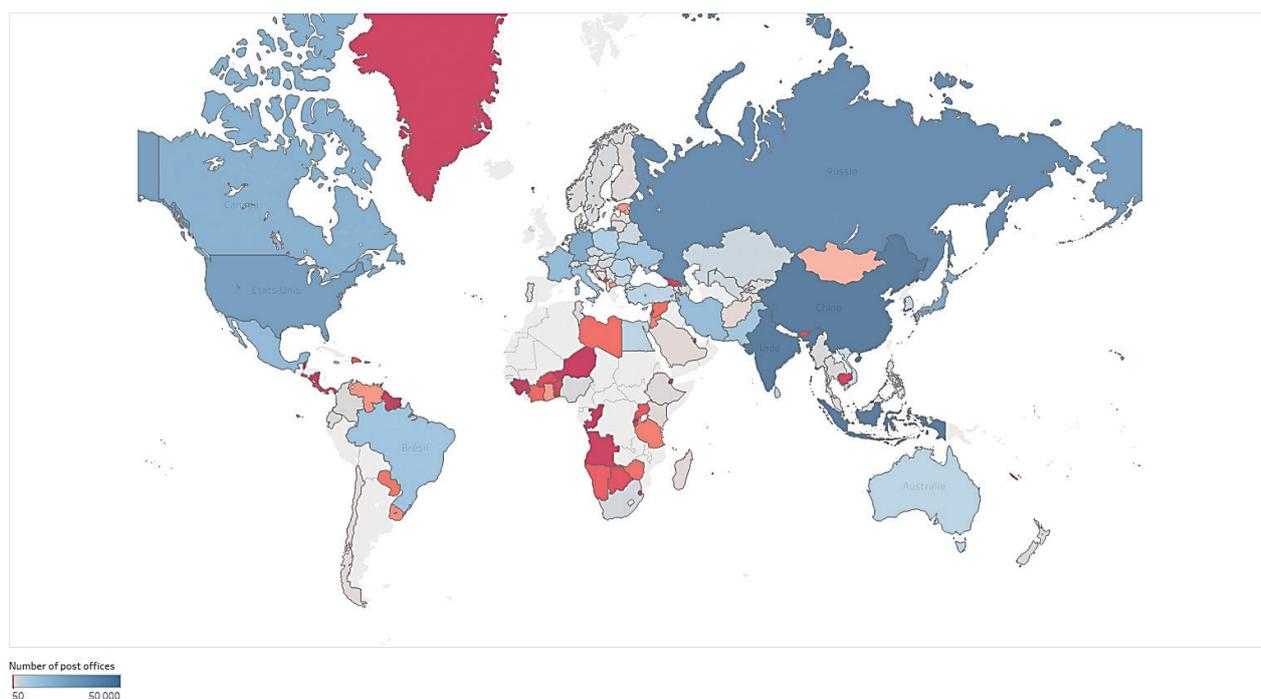
Source: systèmes de suivi de l'UPU.

#### IV. Infrastructure postale

##### Bureaux de poste

En 2016, le nombre total de bureaux de poste permanents a été estimé à 677 347. Plus de la moitié (338 348) se situent en Asie/Pacifique, et plus particulièrement en Inde (presque la moitié, soit 154 910). Ce chiffre reste stable depuis plusieurs années. Toutefois, certaines régions connaissent une légère baisse du nombre total de bureaux: pays industrialisés, Afrique, Amérique latine et pays arabes.

Figure 10 – Nombre de bureaux de poste dans le monde (données disponibles en 2016)



Source: statistiques de l'UPU.

Étant donné que la densité des bureaux de poste des trois dernières régions est relativement faible, une réduction continue du réseau pourrait empirer l'érosion des services postaux et la manière dont ils sont perçus.

Tableau 2 – Nombre de bureaux de poste par région

Region	Total number of permanent postal offices or agencies	Number of people served by one postal office	Number of postal offices per 1000 km2
Africa	11'596	82'959	0.58
Arag region	13'667	30'302	0.95
Asia and Pacific	338'348	11'789	14.59
Eastern Europe and CIS	104'501	4'697	4.31
Industrialized countries	168'755	5'579	4.96
Latin America and Caribbean	40'480	15'666	1.98
World	677'347	10'971	4.97

Source: statistiques de l'UPU.

Ces dernières années, on observe également une tendance à l'externalisation de bureaux de poste (en particulier dans les pays industrialisés). Cependant, une estimation de 2016 donne des chiffres légèrement différents, visibles sur le graphique, avec une chute du nombre d'établissements externalisés et une augmentation du nombre de bureaux dont le personnel est fourni par l'opérateur postal. L'avenir nous dira s'il s'agit d'une tendance durable.

#### Accès aux services postaux

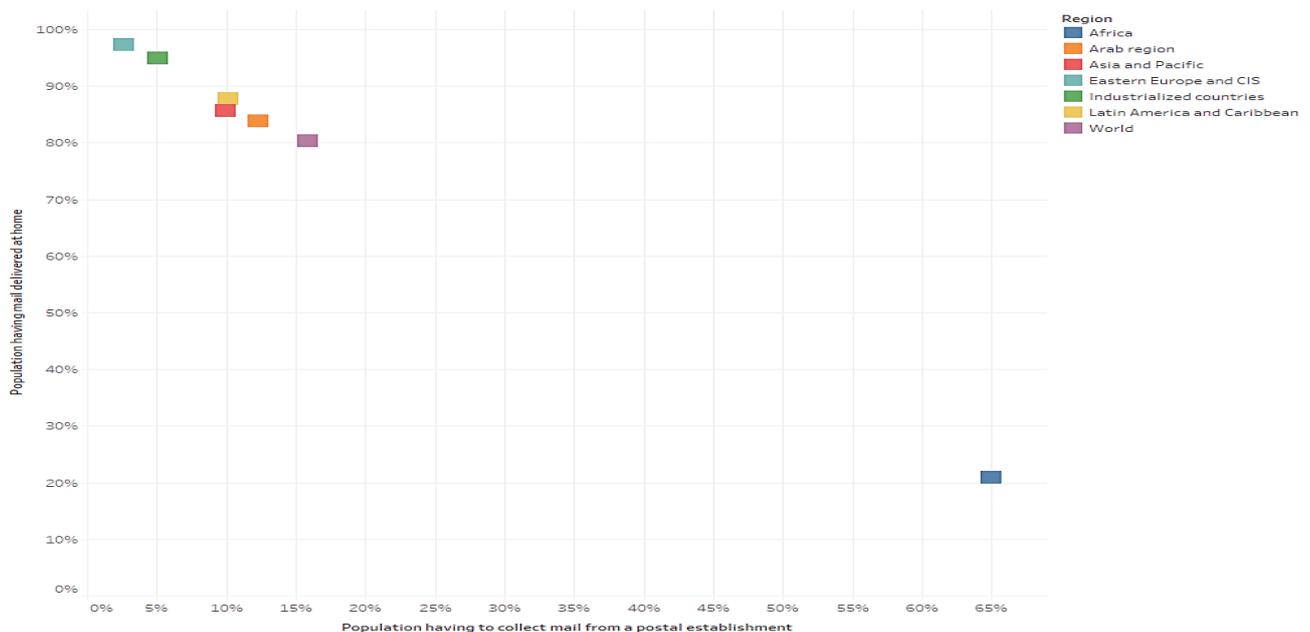
L'accès aux services postaux est estimé à partir d'un échantillon de 122 Pays-membres, qui ont communiqué les données les concernant. Les proportions sont rapportées à la population de ces pays.

Tableau 3 – Accès aux services postaux par région

Region	Population having mail delivered at home	Population having to collect mail from a postal establishme..	Population without postal services
Africa	20.9%	65.0%	14.1%
Arab region	83.9%	12.3%	3.8%
Asia and Pacific	85.7%	9.9%	4.4%
Eastern Europe and CIS	97.4%	2.6%	0.0%
Industrialized countries	94.9%	5.1%	0.0%
Latin America and Caribbean	87.8%	10.1%	2.1%
World	80.4%	15.8%	3.8%

Source: statistiques de l'UPU.

Figure 11 – Mode d'accès au courrier dans différentes régions



Source: statistiques de l'UPU.

Le mode de distribution est marqué par de profondes disparités selon les régions du monde. En Afrique, près de 65% de la population doivent retirer leur courrier dans un établissement postal et seuls 20,5% reçoivent leur courrier à domicile. Les 14% restants sont sans desserte postale. Dans la région des pays arabes, la part de la population qui reçoit son courrier à domicile a augmenté durant ces cinq dernières années, passant de 76 à environ 84%.

Le meilleur accès aux services postaux se trouve dans la région Europe de l'Est et CEI et dans les pays industrialisés, même si, pour cette région, on constate une légère hausse de la part de population contrainte de se déplacer pour retirer son courrier.

Dans l'ensemble, pour les 122 pays de l'échantillon, presque 80,5% de la population bénéficient de la distribution du courrier à domicile. Cet échantillon représente une population totale d'environ 3,414 milliards<sup>1</sup>. Si l'on considère que ces pays sont représentatifs de la situation au niveau mondial (la population mondiale était d'environ 7,431 milliards en 2016), il est possible d'estimer que presque 1,17 milliard de personnes doivent se rendre dans un établissement postal pour retirer leur courrier et que 282 millions de personnes ne bénéficient pas de la desserte postale.

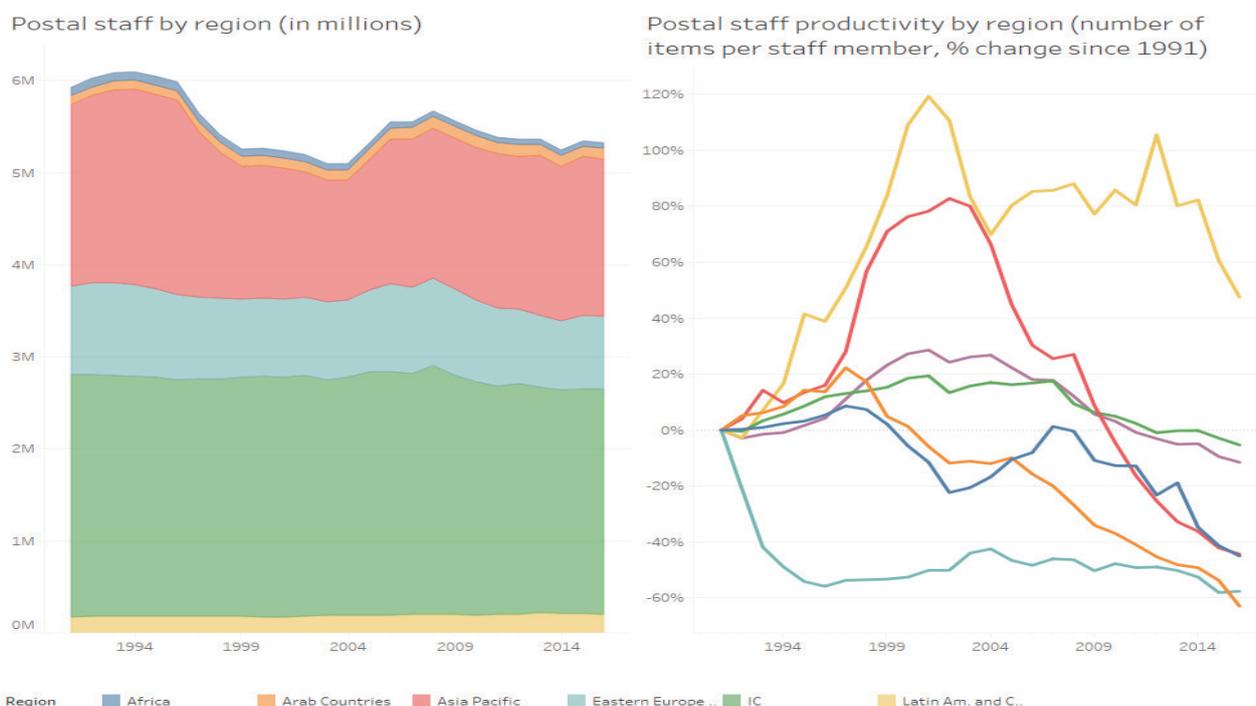
### Effectif postal

Les opérateurs postaux ont employé 5,32 millions de personnes en 2016, soit une baisse de 0,39% par rapport à 2015. Comme le montrent les graphiques ci-dessous, les effectifs, qui ont baissé suite à la crise financière de 2008, ne sont pas encore repartis à la hausse. En outre, les employés à temps partiel représentent 20,5% des effectifs totaux, un taux qui augmente régulièrement au fil des années.

On note toutefois des particularités régionales: l'emploi a baissé en Asie/Pacifique (-1,66%), en Europe de l'Est et CEI (-0,8%) et en Amérique latine (-2,87%), mais il a augmenté dans les pays industrialisés (+0,22%), en Afrique (+4,97%) et dans les pays de la région arabe (+5,6%).

Les opérateurs désignés des pays industrialisés sont les plus gros employeurs (46% des effectifs). Si nous ajoutons les effectifs de l'Asie/Pacifique et de l'Europe et CEI, presque 94% de l'effectif mondial est représenté. Toutefois, si nous nous intéressons à la productivité des effectifs, à savoir le nombre d'envois postaux du régime intérieur et exportés traités par membre du personnel, le résultat n'est pas le même.

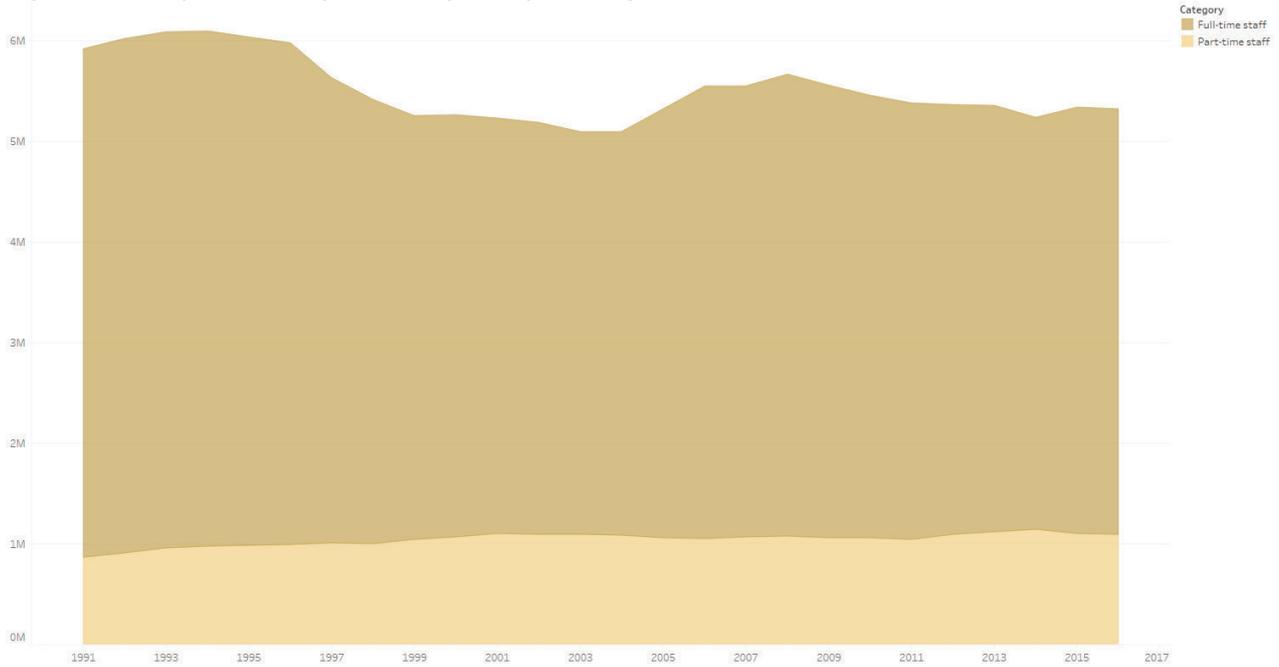
Figure 12 – Taille et productivité de l'effectif postal



Source: statistiques de l'UPU.

<sup>1</sup> Pour cet indicateur particulier, les données concernant la Chine (Rép. pop.) et l'Inde n'ont pas été reçues.

Figure 13 – Répartition du personnel postal par catégories

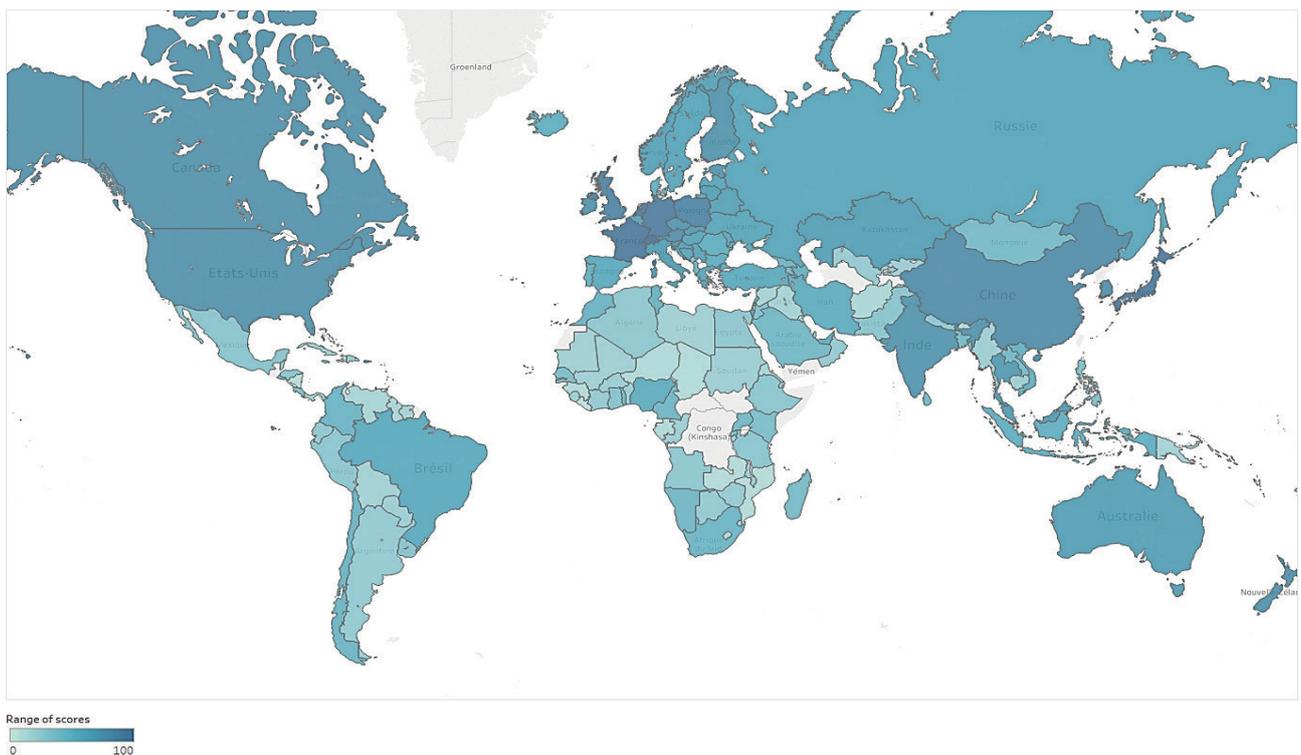


Source: statistiques de l'UPU.

## V. Développement postal

Malgré leurs nombreux atouts, la diversification des revenus et le rythme de croissance à deux chiffres des échanges internationaux ne sont pas la panacée. Ces tendances pourront permettre aux opérateurs postaux de développer leur potentiel si les problèmes structurels sont réglés. En effet, comme le montre l'indice intégré pour le développement postal de l'UPU, publié au début de 2017, le développement postal connaît encore des lacunes considérables partout dans le monde. À ce jour, seule une minorité de pays sont parvenus à mettre en place des services postaux fiables, bien connectés, pertinents et résilients. Le manque systématique d'investissements dans l'infrastructure postale nationale pourrait être l'une des principales raisons de cette situation.

Figure 14 – Indice intégré pour le développement postal (résultats par pays, sur 100)



Source: UPU.

Les résultats obtenus en Afrique, avec un score moyen de 25,4 (sur 100) dans le cadre de l'indice intégré, correspondent au niveau d'infrastructure logistique de la région (tel que présenté dans l'indice de performance logistique de la Banque mondiale). Pourtant, la pertinence et l'accessibilité sont faibles, ce qui entame le potentiel considérable de la région dans le domaine du commerce électronique.

Avec un score moyen de 27,5, les services postaux de la région des pays arabes font eux aussi face à des défis de taille, avec des résultats insuffisants pour ce qui est de l'infrastructure logistique et un mauvais score en matière de pertinence. Celui-ci est étroitement lié au nombre actuellement peu élevé de transactions postales réalisées par les réseaux postaux de la région, qui empêche les opérateurs postaux de parvenir à des économies d'échelle plus importantes.

En Asie/Pacifique, les résultats des services postaux atteignent la valeur de référence (indice de performance logistique), ce qui prouve que les opérateurs postaux profitent des opportunités offertes par l'amélioration de l'infrastructure logistique. Cependant, avec un score de 11,6, la pertinence reste plutôt faible. Ces chiffres montrent que, malgré l'impressionnant processus de rattrapage engagé globalement par les pays de la région durant ces dernières décennies, un certain nombre d'opérateurs postaux de la région n'ont pas encore pleinement exploité leur potentiel afin d'obtenir de meilleurs résultats.

En Europe de l'Est et CEI, les postes nationales sont en train de dépasser le niveau d'infrastructure logistique, obtenant un score général de 55,1 et un score en matière de fiabilité de 74,7, presque aussi élevé que dans les pays industrialisés. Cependant, comme en Asie/Pacifique, la pertinence reste plutôt faible (12,2), signe d'un potentiel encore inexploité pour accroître les économies d'échelle en profitant des opportunités offertes par la croissance à deux chiffres des échanges postaux internationaux.

Avec un score moyen de 67,4, les pays industrialisés obtiennent le meilleur résultat en matière de développement postal. Cependant, au vu de la solidité de l'infrastructure régionale, les résultats obtenus par les postes nationales sont insuffisants. Bien entendu, ce commentaire général ne reflète pas les disparités au sein du groupe, certains pays (comme les cinq premiers que sont la Suisse, la France, le Japon, les Pays-Bas et l'Allemagne) obtenant de très bons résultats, alors que d'autres se situent en dessous de ce qui pourrait être attendu étant donné leur niveau de développement économique.

La région Amérique latine et Caraïbes obtient les moins bons scores dans le cadre de l'indice intégré de 2016. Les résultats sont insuffisants en termes d'infrastructure logistique et les scores relatifs à la pertinence sont très faibles; cela prouve une absence d'économies d'échelle due au nombre très peu élevé d'envois postaux et de transactions réalisées dans la plupart de ces pays. En d'autres termes, il semble que le potentiel considérable de la région reste largement inexploité.

Dans toutes ces régions, il existe des opérateurs postaux exemplaires qui dépassent largement les performances de leurs pairs et d'autres secteurs. Cela prouve que, même si des défis restent à relever, le découplage secteur postal-PIB n'est pas une fatalité. Une meilleure convergence peut être obtenue par des investissements plus importants, des politiques plus adaptées au secteur postal et des stratégies diversifiées pour les opérateurs postaux.

En effet, pour accomplir la vision de la Stratégie postale mondiale d'Istanbul, qui est d'«être perçu comme un accélérateur du développement inclusif et comme une composante essentielle de l'économie mondiale», le secteur postal doit s'adapter (et être adapté) aux nouvelles tendances mondiales et régionales. En faisant cela, il contribuera à la poursuite des Objectifs de développement durable des Nations Unies.

Tableau 4 – Résultats obtenus dans le cadre de différents indices

Region	ZIPD score	Reliability	Reach	Relevance	Resilience	World Bank LPI	World Bank EoDB
Africa	25.40	30.90	26.50	0.10	46.50	21.50	25.60
Arab region	27.50	33.40	37.30	0.60	41.40	30.10	35.00
Asia-Pacific	38.90	52.00	47.70	13.30	41.00	40.20	48.40
Eastern Europe & CIS	55.10	74.70	58.70	12.20	67.50	41.40	74.40
Industrialized countries	67.40	79.40	68.20	44.30	66.10	83.20	86.90
Latin America & Caribbean	24.50	26.30	31.10	2.90	41.60	34.10	44.90
World	38.60	47.80	43.40	11.60	50.20	40.50	50.40

Source: UPU, Banque mondiale.

**UNION POSTALE UNIVERSELLE**

Bureau international  
Weltpoststrasse 4  
Case postale 312  
3000 BERNE 15  
SUISSE

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



**UPU** | UNION  
POSTALE  
UNIVERSELLE