

# Position commune de PostEurop sur la Stratégie de Dubaï de L'UPU



**PostEurop**

Publié par **POSTEUROP**  
Bruxelles, July 17, 2024  
Registre de transparence: 092682012915-24

# PostEurop<sup>o</sup>



**UPU** | UNIVERSAL  
POSTAL  
UNION

## À PROPOS DE POSTEUROP

POSTEUROP est l'association qui représente les opérateurs postaux publics européens. Elle s'engage à soutenir et à développer un marché européen des communications postales durable et compétitif, accessible à tous les clients et garantissant un service universel moderne et abordable.

Nos membres comptent **2 millions d'employés** à travers l'Europe et servent chaque jour **800 millions de clients** à travers plus de **175 000 guichets**.

[Posteurop.org](https://posteurop.org) | ©PostEurop

**Association of European  
Public Postal Operators AISBL**

Boulevard Brand Whitlock 114  
1200 Bruxelles  
Belgique

T: + 32 2 761 9650

E: [info@posteurop.org](mailto:info@posteurop.org)

## À PROPOS DE UPU

Créée en 1874, l'Union postale universelle (UPU), dont le siège se trouve à Berne (Suisse), est la seconde plus ancienne organisation internationale après l'Union internationale des télécommunications.

Forte de ses 192 Pays-membres, l'UPU constitue le principal forum de coopération entre les acteurs du secteur postal, permettant d'assurer un véritable réseau universel de produits et de services à la pointe du progrès.

[upu.int](https://upu.int) | ©UPU

## Résumé

### 1- La crise mondiale du réseau postal n'est pas suffisamment prise en compte:

Le document stratégique actuel de l'UPU (document CA C3 2024.1 Doc 8 Annexe 1) ne tient pas compte de la gravité de la crise actuelle du réseau postal mondial, ce qui représente un risque important pour la pertinence de l'UPU et des bureaux de poste. En outre, les entreprises de logistique privées attirent de plus en plus de clients, ce qui souligne la nécessité pour les services postaux traditionnels de faire face à cette tendance.

### 2- Une Stratégie globale adaptée aux opérateurs désignés:

Les objectifs stratégiques doivent inclure une approche plus réaliste et axée sur les affaires pour faire face au transfert des volumes des opérateurs désignés vers d'autres acteurs. Cette approche doit englober la compétitivité, les nouveaux modèles d'entreprise et les possibilités de développement durable à long terme.

Une stratégie globale doit prendre en compte les diverses caractéristiques des opérateurs désignés afin de comprendre les différents besoins et situations et d'apporter une valeur ajoutée locale.

Le cadre stratégique doit tenir compte de la nécessité d'améliorer le service et la satisfaction des clients, de promouvoir une coopération équilibrée avec les parties prenantes du Secteur postal élargi en matière de financement, d'innovation et de modernisation. Il s'agit de favoriser une coopération accrue pour récupérer des volumes, établir des synergies en matière de transport, de distribution et de solutions techniques, et répondre aux besoins financiers.

Veiller à ce que les OD restent à la pointe du progrès technologique et relèvent les défis du réseau postal mondial.

### 3- Pratiques durables:

Il est impératif de souligner l'importance des objectifs de développement durable, notamment en ce qui concerne le changement climatique, l'égalité des sexes et l'inclusion sociale et économique, et de se conformer aux exigences du programme d'action de l'ONU pour l'environnement et le développement durable 2.0. La transition vers des pratiques durables est primordiale pour maintenir la pertinence de l'UPU et accéder aux fonds verts internationaux. Ignorer le changement climatique pourrait réduire considérablement la pertinence de l'UPU. En outre, il est essentiel de saisir les opportunités en matière d'égalité des sexes.

### 4- Accent mis sur la Vision, la Mission, et les Objectifs:

Il est impératif de donner la priorité à la révision de la vision, de la mission (qui date actuellement de deux décennies) et des objectifs, tout en délimitant clairement le but et la portée. Dans ce contexte, il faut reconnaître que l'inclusion financière, numérique et sociale est désormais considérée par les pays membres et les OD comme faisant partie de leurs activités principales et doit donc être reflétée dans l'énoncé de mission.

Cela implique de consacrer une page concise aux questions essentielles, de structurer efficacement le résumé exécutif et de revoir les déclarations de mission et de vision.

## 1. Introduction

Alors que l'UPU s'apprête à tenir son 28e Congrès à Dubaï, PostEurop souhaite partager son point de vue sur la stratégie 2026-2029 de l'UPU.

L'UPU a commencé ses travaux en mai 2023. La méthodologie a été présentée au S3, puis une enquête a été envoyée l'été dernier aux pays membres (ministères, régulateurs, OD) et aux parties prenantes ; les premiers résultats du questionnaire sont présentés au S4 ; des consultations régionales virtuelles ont été menées début 2024 et un premier projet de document, CA C3 2024.1 Doc 8 Annexe 1, a été présenté au S5 du CA C3.

PostEurop souhaite souligner les efforts de transparence et d'inclusion dans le processus de définition de la future stratégie de l'UPU. Comme il a été clairement demandé de continuer à encourager la réflexion, PostEurop souhaite partager ses considérations générales ainsi que ses remarques et suggestions plus précises relatives au premier projet.

## 2. Observations sur l'approche globale

Ce document est très complet. On y trouve tout ce qui concerne l'analyse du secteur postal, les risques et les opportunités, les menaces et les faiblesses, les recommandations pour l'avenir. Cette vue d'ensemble est remarquable car elle fournit une bonne base pour rationaliser la stratégie future.

A cet égard, nous considérons qu'au vu des **évolutions de plus en plus négatives** constatées à plusieurs reprises, notamment dans les « tendances et moteurs des volumes postaux internationaux », **l'UPU risque de perdre sa pertinence si les décisions appropriées ne sont pas prises à Dubaï**. Ceci devrait être le point de départ principal de la réflexion sur la stratégie de l'UPU.

Le secteur postal a besoin d'une stratégie qui se concentre réellement sur les **priorités**, en donnant une **direction** et un **mouvement**. La stratégie doit être compréhensible et pertinente pour tous les pays membres. Elle doit définir clairement la voie à suivre et fournir des solutions pour lancer l'élan.

Outre ces premières considérations sur la dynamique globale qui pourrait être renforcée, PostEurop a identifié quelques exigences qui devraient être intégrées dans le cadre stratégique dans le but d'améliorer sa pertinence.

### 2.1 Nécessité d'adopter une approche plus orientée vers les entreprises

#### 2.1.1 Reconnaître la crise

PostEurop estime nécessaire de reconnaître que le secteur postal est confronté à une crise importante, menaçant sa pertinence à moyen et long terme et peut-être même la survie de (certains) opérateurs désignés (OD) sous leur forme actuelle. Les volumes de colis traités par les entreprises logistiques privées suscitent davantage l'intérêt des clients que les opérateurs désignés. Tous les objectifs stratégiques doivent mieux tenir compte de cette situation.

#### 2.1.2 Prendre pleinement en compte l'innovation et la numérisation.

L'innovation et la numérisation sont deux moteurs fondamentaux qui vont de pair avec le progrès stratégique. PostEurop souhaite souligner la nécessité de **renforcer la capacité d'innovation** de l'UPU en termes de produits et de services : fixer des **objectifs pour le calendrier de prise de décision** (ne serait-ce que pour la participation volontaire).

#### 2.1.3 Souligner la nécessité d'intensifier la capacité de coopération du secteur postal Mondial

**L'intégration** des réseaux entre **tous les acteurs** de la chaîne d'approvisionnement est essentielle pour maintenir la compétitivité du réseau postal mondial, notamment les opérateurs de transport, les douanes, les agences de sécurité et les acteurs du secteur postal élargi (WPSP). L'UPU a un rôle majeur à jouer dans le développement de normes communes pour faciliter l'EDI et l'injection croisée (par ex. avec les API) afin de regagner des volumes vers les canaux postaux internationaux.

Une coopération accrue peut, par exemple, favoriser la consolidation des volumes des OD et des WPSP pour le transport et la distribution finale, permettant des réductions de coûts et d'émissions bénéfiques pour tous les partenaires et un retour des volumes vers le réseau postal mondial. Le développement du cadre nécessaire, tel que prévu

dans la « solution de Riyad », nécessiterait toutefois une participation financière des membres du CC.

L'échange de bonnes pratiques, en particulier la mise à la disposition de tous les pays-membres de l'UPU de solutions informatiques existantes et opérationnelles (au lieu de nouveaux développements), par exemple des solutions IPC au lieu de développer des solutions parallèles, pourrait permettre de réduire les coûts, de promouvoir les normes, etc. Cela implique de trouver un modèle de financement compatible avec les ressources des pays en développement.

## 2.2 La RSE devrait être placée au cœur de la stratégie de l'UPU en tant qu'élément essentiel.

### 2.2.1 Le changement climatique

PostEurop note avec satisfaction que les thèmes environnementaux sont mentionnés dans plusieurs parties du document stratégique. Néanmoins, il est nécessaire d'accroître la visibilité de la durabilité environnementale en tant qu'élément commun à tous les objectifs du plan stratégique de l'UPU. Il est essentiel que l'UPU, en tant qu'agence des Nations unies, reste au fait des évolutions mondiales qui orientent le secteur postal vers la durabilité sociale et environnementale. Le passage à des pratiques écologiques est essentiel. Ignorer le changement climatique pourrait réduire la pertinence de l'UPU et son accès aux fonds verts internationaux.

### 2.2.2 L'égalité des genres

Dans le cadre des actions visant à promouvoir les droits et libertés fondamentaux, nous devons nous concentrer davantage sur la stratégie de



photo par An Post

l'UPU visant à soutenir le principe de l'égalité des sexes sous toutes ses formes et dans toutes ses

activités. À l'échelle mondiale, la réalisation de l'égalité des sexes et l'autonomisation de toutes les femmes et les filles constituent l'un des 17 objectifs de développement durable que les États se sont engagés à atteindre d'ici à 2030. C'est un engagement commun à toutes les parties.

À ce jour, très peu de pays membres ont atteint l'égalité entre les hommes et les femmes. Les progrès sont lents et les écarts entre les sexes persistent dans le monde du travail, dans les postes de direction et dans la participation à la vie politique et institutionnelle. L'UPU, en tant qu'organisation intergouvernementale, devrait mettre davantage l'accent sur ce point dans son plan stratégique, par le biais d'objectifs et d'actions concrets, afin de réaliser des progrès tangibles sur cette question et d'atteindre les ODD.

## 2.3 Les exigences du réseau postal mondial doivent être soulignées

### 2.3.1 Questions douanières

L'évolution des exigences en matière de douanes et de sécurité est nécessaire dans le monde d'aujourd'hui, mais elle a un impact significatif sur l'efficacité des flux internationaux et sur le territoire postal unique. La coopération et l'échange de bonnes pratiques entre les pays membres sont importants mais ne suffisent pas à surmonter les obstacles.

L'aspect politique des divergences de réglementation oblige les acteurs concernés à trouver d'urgence des solutions opérationnelles et juridiques. L'UPU occupant une position privilégiée par rapport aux autres organisations internationales concernées (OMD, OMC, IATA...), une plus grande coopération permettrait de rationaliser les procédures au profit de tous les membres.

En outre, il est important de combler les éventuelles lacunes en matière d'infrastructure et de technologie : Les OD doivent se tenir au courant des avancées technologiques. Il est également nécessaire de maintenir l'efficacité du réseau de courrier international, de faire face à des procédures complexes telles que les douanes, ainsi qu'aux catastrophes naturelles.

### 2.3.2 Qualité de service

Il convient de mettre davantage l'accent sur « **la manière de développer l'entreprise** ». Une **stratégie d'action concrète** pour faire face à la concurrence actuelle du marché est nécessaire comme, par exemple, la réorganisation des réseaux de distribution en tenant compte de la baisse des volumes postaux et de l'augmentation des volumes de colis, l'amélioration de la qualité du service à la clientèle et l'augmentation de la satisfaction de la clientèle.

#### 2.4 La stratégie de Dubaï devrait identifier les valeurs fondamentales et les priorités de l'UPU de manière plus précise.

Compte tenu des efforts déployés par l'UPU pour définir sa **vision**, sa **mission** et ses **objectifs** pour la période stratégique 2026-2029, il pourrait également être important d'ajouter un « **but/champ d'application** » de l'Union, reflétant l'identité et les valeurs fondamentales de l'Union, conformément aux OMD.

Toutes les parties prenantes de l'UPU sont engagées dans la **protection de l'environnement**, conscientes de la nécessité d'utiliser les ressources de manière responsable afin de minimiser les impacts négatifs sur l'environnement et de poursuivre un développement durable visant à créer de la valeur pour les communautés et les territoires de l'UPU. Chaque partie prenante s'engage, également par le biais de la **collaboration avec les WPSP**, à offrir des **solutions technologiques de pointe** pour soutenir les communautés locales et promouvoir le bien-être des citoyens et le développement socio-économique.

Promouvoir des programmes d'activités liés aux questions **d'inclusion sociale** qui ont un impact positif et apportent des avantages à la communauté, afin de soutenir davantage la cohésion sociale et économique et de réduire la fracture numérique.

Les services postaux jouent un rôle crucial dans l'inclusion sociale, le développement des entreprises et la viabilité à long terme, ce qui rend le soutien des pouvoirs publics indispensable.

Bien que l'importance de la réactivité pour s'adapter à **l'évolution constante des exigences du marché** soit largement reconnue, l'UPU devrait définir de **nouvelles voies : réduire les délais de prise de décision** à 2 ou 3 sessions et mettre

rapidement en œuvre des essais pilotes multilatéraux pour les nouveaux produits/services.

### 3. Propositions pour rendre le document cadre stratégique (CA C3 2024.1 Doc 8 Annexe 1) plus adapté à son objectif

PostEurop souhaite formuler des observations et des suggestions plus détaillées afin de refléter et de traduire les commentaires formulés ci-dessus.

#### 3.1 Ajouter une feuille d'une page

L'objectif serait d'établir les éléments les plus importants à retenir et les priorités d'une part pour le secteur postal et d'autre part pour l'UPU en tant qu'organisation.

#### 3.2 Résumé exécutif

Ce résumé devrait être structuré et rédigé de manière plus réaliste. Le paragraphe sur les défis, les risques et les faiblesses devrait venir en premier, avant le paragraphe sur les opportunités. Il est nécessaire d'être réaliste si l'on veut prendre les mesures appropriées. De même, il convient de préciser que les opportunités sont également des recommandations pour faire face aux défis, ce qui signifie qu'elles n'apporteront pas automatiquement la prospérité et le succès. À cet égard, les paragraphes 7, 8 et 9 semblent trop affirmatifs et devraient être nuancés.

### 3.3 Contexte (CA C3 2024.1 Doc 8 Annexe 1 - I)



photo par Austrian Post

#### 3.3.1 Contexte du secteur postal mondial en 2024 (I-A)

Sur le paragraphe 4 : il est un peu restrictif de dire que la collaboration au sein du secteur postal était limitée. Paragraphes 6 et 10 : à proprement parler, il n'y a pas de phase de transition dans le secteur postal (qui serait terminée) mais plutôt une évolution continue qui ne s'arrête jamais.

#### 3.3.2 A quoi pourrait ressembler le secteur postal du futur (I-B)

Au paragraphe 1, PostEurop préférerait parler d'écosystème postal dynamique comme d'un objectif à atteindre plutôt que d'un écosystème existant.

Certains « ingrédients » manquent pour assurer le succès et la rentabilité des services postaux : le besoin urgent de pouvoir suivre les changements rapides du marché, la vitesse et l'agilité.

Aux paragraphes 9 et 10, il est préférable d'écrire « devrait se positionner » plutôt que « se positionne ». PostEurop considère que la fin du chapitre (à partir du paragraphe 12) donne une vision trop idyllique du secteur postal.

#### 3.3.3 Prévisions sectorielles globales (I-C) à placer avant I-A et I-B

**Découplage postal** : il s'agit du **principal défi actuel**. Ce chapitre devrait précéder les chapitres A et B, car ceux-ci sont étroitement liés au découplage postal.

Il serait pertinent d'ajouter la contrainte croissante de la nécessité de réduire les émissions de

carbone. Nous savons tous que les émissions de carbone mettent la planète en danger.

De même, il serait pertinent d'ajouter d'autres facteurs externes qui doivent être pris en compte, comme l'inquiétude croissante concernant les exigences en matière de sécurité et de sûreté (chaîne d'approvisionnement).

Au paragraphe 5, il est très pertinent de dire que pour recoupler l'économie avec l'économie générale, il est crucial de tirer parti des technologies émergentes pour renforcer l'efficacité, développer les services et améliorer l'expérience des clients.

Paragraphes 7 et 8 : il convient de parler de l'alignement des services postaux sur les objectifs de durabilité et d'inclusion sociale, et du rôle des services postaux pendant les pandémies et d'autres situations catastrophiques.

### 3.4 Evaluation macrosectorielle par les parties prenantes de l'UPU (II)

#### 3.4.1 Évaluation de l'avenir du secteur postal mondial par les parties prenantes (II.A)

Nous prenons note du fait que le BI **n'a pas adopté une approche de scénarios multiples** avec différentes voies et que les opinions de l'enquête ont été complétées par celles d'un groupe d'experts multithématiques du BI.

**Un scénario catastrophe** (concurrence toujours plus forte, déréglementation accrue, abandon ou remise en question de l'OSU, vente par les gouvernements de licences postales régionales à des opérateurs privés, disparition des OD sous leur forme actuelle, etc) pourrait-il **contribuer à la réflexion et la stimuler ?**

Promouvoir la coopération entre les parties prenantes des WSP afin d'obtenir des financements, de l'innovation et de la modernisation.

#### 3.4.2 Le secteur postal mondial en 2029 (II.B)

Alors que l'évaluation des risques est très complète et reflète la réalité, il serait plus réaliste d'écrire qu'il y a « plusieurs » opportunités et non pas « une abondance ». En outre, certaines des opportunités décrites devraient être mentionnées comme des exigences. Par exemple : Amélioration des normes informatiques, optimisation du modèle de travail.

Étant donné que la **contrainte financière** est mentionnée parmi les risques, il semble qu'elle ne soit pas prise en compte - mais elle devrait l'être.

### 3.4.3 Situation future de l'UPU en 2029 (II.C)

En ce qui concerne le paragraphe 1, pour être **réaliste et plus opérationnel**, il serait préférable, compte tenu du découplage postal, que l'UPU soit encore pertinente et **puisse être** (au lieu de sera) pertinente en 2029.

En revanche, l'identification des risques clés pour l'UPU est pertinente. L'objectif des stratégies n'est pas « **d'atténuer** » les risques (trop faible) mais de les « **surmonter** ».

Les opportunités énumérées sont intéressantes, mais trois d'entre elles (2, 3 et 4) doivent encore être exploitées.

Collaborer avec des organisations telles que l'OMD, l'OMC, l'IATA et l'UE pour traiter des questions complexes et maintenir l'autorité mondiale de l'UPU.

## 3.5 Cadre stratégique (III)

### 3.5.1 Vision (III.B)

Bien que la vision proposée soit très intéressante et comprenne la plupart des aspects importants, elle n'inclut pas l'UPU en tant qu'organisation. En fait, la vision ne fait que décrire une image/un état idéalisé d'une société future, mais **le rôle de l'UPU dans cette société n'est pas clair**. Par conséquent, nous proposons une reformulation de « Une société interconnectée, inclusive et durable, renforcée par un réseau postal transparent et innovant » à « Nous permettons un réseau postal transparent et innovant contribuant à une société interconnectée, inclusive et durable ».

### 3.5.2 Mission (III.C)

En ce qui concerne nos commentaires généraux sur les priorités et l'orientation à donner à l'UPU, PostEurop considère que Dubaï sera le bon moment pour adapter la mission actuelle **qui n'a pas été mise à jour depuis 20 ans**.

Notre proposition est la suivante :

« Stimuler le développement durable de services postaux universels efficaces, accessibles et de qualité pour faciliter la communication et l'échange de biens entre les habitants du monde en :

- garantissant la libre circulation des envois

postaux sur un territoire postal unique composé de réseaux interconnectés ;

- encourageant l'adoption de normes communes équitables et l'utilisation de technologies respectant les principes d'efficacité ;
- assurant la coopération et l'interaction entre les parties prenantes ;
- promouvant une coopération technique efficace ;
- assurant la satisfaction des besoins changeants des clients ;
- identifiant et exploitant les opportunités commerciales ;
- intégrant la durabilité au sens social, économique et écologique dans tous les aspects des activités et des objectifs de l'Union ».

## 3.5.3 Objectifs (III.C)

### 3.5.3.1 Objectif 1 (III.C.1)

PostEurop souhaite souligner que pour le premier des trois résultats stratégiques, il est nécessaire de garder à l'esprit que **l'avenir des OD et de l'OSU dépend fortement de leurs réglementations nationales, qui échappent totalement à l'influence de l'UPU**.

Au contraire, le deuxième résultat stratégique devrait recevoir la plus haute priorité : le renforcement de la chaîne d'approvisionnement postal transfrontalière est la question la plus cruciale pour au moins deux raisons : les exigences en matière de sécurité et de douane augmentent et doivent être abordées, et pour ce faire, seule une organisation internationale peut traiter des questions qui concernent plusieurs pays, voire tous les pays.

### 3.5.3.2 Objectif 2 (III.C.2)

Il est très important **d'ajouter la dimension de durabilité** au niveau de l'objectif. C'est logique puisqu'il existe un résultat stratégique lié à cette dimension.

Commentaires sur les 8 indicateurs stratégiques : Les indicateurs 1 à 6 sont très adaptés. Les indicateurs 7 et 8 semblent moins en rapport avec l'objectif. Il est nécessaire d'ajouter au moins un indicateur stratégique lié à la durabilité.

### 3.5.3.3 Objectif 3 (III.C.3)

Comme le souligne le cadre stratégique, il est essentiel de faciliter le développement postal par le biais d'une coopération renforcée.

PostEurop souhaite promouvoir l'engagement de l'Objectif 3 à renforcer la collaboration et la coopération entre les Unions Restreintes (UR) et les parties prenantes qui jouent un rôle important dans le développement postal. PostEurop souligne l'importance de l'action collective, de la création de partenariats, du partage des connaissances et de l'assistance technique pour relever les défis communs et obtenir des avantages mutuels.

La coopération régionale entre l'UPU et PostEurop a été très fructueuse, comme en témoigne l'exemple concret du projet ORE3 (efficacité opérationnelle et développement du commerce électronique), qui s'inscrit dans le cadre du plan de développement régional (2022-2025). Les activités, ateliers, réunions et projets futurs organisés dans le cadre de la nouvelle stratégie 2026-2029 de l'UPU (cycle de Dubaï) au sein du cadre de coopération régionale UPU-PostEurop devraient être complémentaires afin d'éviter les chevauchements et les doubles emplois dans les mêmes régions et pays.

Pour en savoir plus, veuillez contacter :

### **Mr Aimé Theubet**

Swiss Post  
Président du CAU de PostEurop

E: <mailto:aime.theubet@post.ch>

### **Mrs Elisabeth Massonnet**

La Poste Groupe  
Présidente de l'équipe de rédaction du CAU

E: <mailto:elisabeth.massonnet@laposte.fr>

Contact de POSTEUROP:

### **Association of European Public Postal Operators *AISBL***

Boulevard Brand Whitlock 114  
1200 Bruxelles,  
Belgique

E: [info@posteurop.org](mailto:info@posteurop.org)

T: + 32 2 761 9650

Crédits Photo :