

Pourquoi le Canada a besoin de services bancaires postaux

John Anderson





CCPA

CANADIAN CENTRE
for POLICY ALTERNATIVES
CENTRE CANADIEN
de POLITIQUES ALTERNATIVES

ISBN 978-1-77125-087-0

Vous pouvez télécharger ce rapport gratuitement à partir du site Web du CCPA (www.policyalternatives.ca). Il est possible d'en commander des exemplaires imprimés, au prix de 10 \$ chacun, en communiquant avec le bureau national du CCPA.

FAITES UN DON.

Aidez-nous à offrir nos publications gratuitement en ligne.

Votre soutien nous permettra de continuer à produire des recherches de qualité. N'hésitez surtout pas à les diffuser auprès du grand public, des journalistes, des décideurs et des organismes progressistes.

Pour obtenir de plus amples renseignements, consultez notre site Web à www.policyalternatives.ca ou appelez au 613-563-1341.

Le CCPA est un organisme de recherche indépendant. Ce rapport a été soumis à un examen par les pairs et répond aux normes de recherche du Centre.

Les opinions et recommandations formulées dans le présent rapport sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement l'opinion des commanditaires de l'étude. Les auteurs assument aussi la responsabilité de toute erreur qui pourrait s'être glissée dans le présent rapport.



À PROPOS DE L'AUTEUR

Chercheur indépendant et consultant, *John Anderson* est l'ancien directeur des Affaires parlementaires pour l'opposition officielle. Auparavant, il a été directeur des Affaires gouvernementales et des politiques publiques de l'Association des coopératives du Canada. Il a aussi été analyste principal en matière de politiques pour le Conseil national du bien-être social et vice-président du partenariat stratégique et de la recherche pour le Conseil canadien de développement social. Dans les années 1990, il a été coordonnateur du programme de recherche de l'ajustement technologique de la Fédération du travail de l'Ontario. Il a participé, à titre d'auteur ou de chercheur, à de multiples études et mémoires portant sur l'économie, la pauvreté, la technologie et la main-d'œuvre, les coopératives et les affaires autochtones. Il a fait ses études à l'Université McGill, à l'université du Sussex et à la London School of Economics. Il a enseigné aux universités McMaster, Western et York. Il appuie depuis longtemps l'Alternative budgétaire du CCPA et participe aussi à cette initiative.

REMERCIEMENTS

L'auteur tient à remercier le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) pour son généreux appui à la présente étude. Les opinions qui y sont exprimées sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du STTP. L'auteur tient à remercier tout particulièrement Katherine Steinhoff et Geoff Bickerton du STTP pour leur aide et leur propre recherche novatrice en la matière. Il remercie également toutes les personnes qui ont accepté d'être interviewées dans le cadre de cette étude et toutes celles qui l'ont aidé à réviser le manuscrit. L'auteur se doit de remercier tout particulièrement le personnel dévoué du CCPA, dont Bruce Campbell, David Macdonald, Kerri-Anne Finn, et Tim Scarth pour son travail de mise en page. Enfin, un très grand merci aux membres de l'équipe de traduction du STTP, soit Guy Laflamme, Manon Parrot, Anne Boulet, Charles Drouin et Maryse Prévost, pour l'excellence de leur travail et la pertinence de leurs suggestions.

5	Sommaire
17	Introduction
19	Évolution du secteur bancaire au Canada
34	Les services bancaires postaux au Canada
46	Examen des services bancaires postaux à l'échelle mondiale
51	Cinq exemples de services bancaires postaux
74	Conclusion
88	Bibliographie
92	Notes

Sommaire

Pourquoi le Canada a besoin de services bancaires postaux

AU COURS DES deux dernières décennies, un grand nombre de succursales bancaires et de coopératives d'épargne et de crédit ont fermé leurs portes. En 1990, le Canada comptait 7 964 succursales bancaires. En 2002, il n'en restait plus que 5 908, ce qui représente une baisse de 26 %.

Selon l'Association des banquiers canadiens, il y a eu par la suite une légère augmentation du nombre de succursales bancaires, passant de 5 902 en 2006 à 6 205 en 2012, une hausse de 5,1 %. Les nouvelles succursales se trouvent pour la plupart en Ontario (195), en Alberta (98) et en Colombie-Britannique (37). Quoi qu'il en soit, depuis 1990, le nombre de succursales a diminué de plus de 1 700, une baisse de 22 %.

Aujourd'hui, dans de nombreuses collectivités, les coopératives d'épargne et de crédit ou les caisses populaires sont les seuls établissements financiers. Selon la Centrale des caisses de crédit du Canada, il y avait, en 2012, 380 collectivités où la coopérative d'épargne et de crédit était l'unique établissement financier. En 2013, le Mouvement des caisses Desjardins constatait que la caisse populaire était l'unique établissement financier de 388 villes et villages du Québec. Toutefois, le nombre total de points de service de coopératives d'épargne et de crédit et de caisses populaires a aussi diminué, passant de 3 603 en 2002 à 3 117 en 2012, une diminution de 13,5 %.

Émergence des frais bancaires et taux d'intérêt élevés des cartes de crédit

En 2010, une étude de la firme Vision Critical (commandée par la banque ING Direct avant qu'elle ne soit achetée par la Banque de Nouvelle-Écosse) a révélé que les frais bancaires au Canada étaient parmi les plus élevés au monde. Plus de la moitié (55 %) de la population canadienne possède un compte-chèques assorti de frais et paie, en moyenne, 185 \$ par année pour l'utilisation d'un tel compte. Les taux d'intérêt liés aux cartes de crédit demeurent élevés malgré la faiblesse des taux préférentiels de la Banque du Canada. Le taux d'intérêt d'une carte de crédit typique se situe à environ 20 % par année, tandis que celui des cartes émises par les grands magasins avoisine les 30 %.

Services bancaires par guichet automatique, Internet et téléphone mobile

Le déclin des services bancaires en succursale ne découle pas uniquement de la décision des banques de rationaliser leurs emplacements physiques. Il est aussi lié à l'essor des services bancaires accessibles au moyen de guichets automatiques, d'Internet et du téléphone. On compte aujourd'hui plus de 58 000 guichets automatiques à l'échelle nationale. De ce nombre, 61 % sont des guichets automatiques « sans nom », détenus par des entreprises qui ne sont pas des banques. Au cours des dernières années, les services bancaires

en ligne ont connu une croissance extraordinaire. Une étude de l'Association des banquiers canadiens révèle que 67 % des Canadiennes et Canadiens utilisent maintenant les services bancaires en ligne. Internet représente le principal moyen d'effectuer des transactions bancaires pour 47 % des gens, comparativement à 8 % il y a 12 ans.

Services bancaires de détail

Les services financiers du Choix du Président, de Canadian Tire et de Walmart, pour ne nommer que les exemples les plus importants, livrent une forte concurrence aux banques traditionnelles. Les clients de ces banques n'utilisent pas les services des succursales bancaires traditionnelles. Les services bancaires sans succursales sont aussi à la hausse. ING Direct Canada, une banque sans succursales, qui était à l'origine une filiale d'une grande banque néerlandaise, compte environ 1,8 million de clients et un actif de près de 40 milliards de dollars. Malgré son acquisition, en 2012, par la Banque de Nouvelle-Écosse, elle continue de mener ses opérations de manière autonome.

Institutions financières parallèles

La hausse du nombre d'institutions financières parallèles marque un autre changement important dans le secteur bancaire et signale une ouverture à de nouveaux services financiers. Les insti-

tutions financières parallèles accordent des prêts à court terme et fournissent des services d'encaissement de chèques, de virements de fonds et de vente de cartes de crédit prépayées.

Elles offrent des services qui viennent combler un réel besoin, mais exigent des taux d'intérêt qui, calculés sur une base annuelle, ne sont rien de moins que des taux usuraires. Une étude portant sur les institutions financières parallèles à Prince George, en Colombie-Britannique, estime que si le prêt moyen sur salaire au Canada est de 280 \$ pour une période de dix jours, le prêteur sur salaire de la Colombie-Britannique peut, en toute légalité, exiger des frais de transaction de 64,40 \$, ce qui représente un taux d'intérêt annuel de 839,5 %.

En général, ces entreprises sont hautement rentables. À preuve, en 2012, la société DFC, propriétaire de Money Mart-Insta Chèques, la plus grande institution financière parallèle au pays, a dégagé un bénéfice mondial avant impôt de 387 millions de dollars sur des revenus de 1,062 milliard de dollars. Pour le troisième trimestre de l'année financière 2013, 28,7 % des revenus de cette société provenaient du Canada.

Un nouveau groupe d'entreprises présentes uniquement sur Internet, comme Zippy Cash et Wonga, a entrepris depuis quelques années de conquérir le marché canadien. Dans la version canadienne du site Web de Wonga, on indique qu'il en coûte 40,10 \$ pour emprunter un montant de 200 \$ remboursable dans un délai de 30 jours, ce qui correspond à un taux d'intérêt annuel de plus de 240 %.

D'une manière qui rappelle la question de la poule et de l'œuf, l'essor de ce type d'établissements est lié à la hausse du nombre de personnes « non bancarisées » (c'est-à-dire sans compte bancaire) ou « sous-bancarisées ». Au Canada, on estime que de 3 % à 15 % de la population (842 000 adultes selon l'estimation la plus prudente de 3 %), ne possédaient pas de compte bancaire en 2005. En utilisant la même méthode de calcul, le nombre de personnes n'ayant pas de compte bancaires se chiffrerait aujourd'hui à 910 000.

Les collectivités autochtones demeurent largement délaissées par les banques et les coopératives d'épargne et de crédit. Au cours des dix dernières années, la population autochtone a connu une croissance spectaculaire, qui a atteint 20,1 % entre 2006 et 2011. Quelque 1,4 million de personnes s'identifient aujourd'hui comme étant Autochtones, soit 4,3 % de la population canadienne. Mais les banques et les coopératives d'épargne et de crédit accusent un retard en matière de prestation de services aux populations autochtones. Bien que les grandes banques offrent des services destinés aux Autochtones, le nombre de succursales bancaires dans les réserves est très bas. Aujourd'hui, on compte 615 collectivités des Premières nations au pays, et un grand nombre de collectivités Métis et de collectivités non inscrites. Un calcul rapide du nombre de succursales et de coopératives d'épargne et de crédit indique qu'il n'y en aurait que 54 dans les réserves.

Les tendances en matière de services financiers décrites ci-dessus ouvrent la

voie à de nouveaux services bancaires et financiers au Canada et démontrent l'existence d'une demande qui n'est pas satisfaite en ce moment par les grandes banques et les coopératives d'épargne et de crédit.

Débat sur les services bancaires postaux

Les services bancaires postaux ne sont pas chose nouvelle au Canada. Pendant plus de 100 ans après la création de la Confédération, la population canadienne a pu compter sur un réseau de caisses d'épargne postale.

À son apogée, en 1908, la Caisse d'épargne postale comptait des dépôts totalisant 47,5 millions de dollars, ce qui équivalait, en dollars actuels, à environ un milliard de dollars. Le total des dépôts est tombé à 17,2 millions de dollars en 1968. La Caisse d'épargne postale a fermé ses portes en 1968, bien que le *Règlement de la Caisse d'épargne postale* demeure encore en vigueur aujourd'hui.

Plus de 45 ans se sont écoulés depuis la fermeture de la Caisse d'épargne postale. Aujourd'hui, on assiste à la résurgence du débat sur la nécessité de redonner vie à la Caisse d'épargne postale.

Une étude importante publiée en 2005 par le service de la recherche de la Bibliothèque du Parlement du Canada appuie l'expansion des services financiers comme façon importante de préserver le service postal partout au Canada, et plus particulièrement dans les régions rurales.

« En fait dans le contexte actuel, la pertinence de la création d'une banque postale au Canada en prenant pour fondation le réseau de la SCP [Société canadienne des postes] ne se justifie pas au premier chef par la nécessité de modifier le paysage bancaire. Elle découle plutôt de la nécessité grandissante de donner un nouveau souffle à la SCP pour que celle-ci puisse mieux faire face à la mondialisation et garantir le service postal universel, auquel se rattache un mandat social bien réel, même s'il n'est pas officiel, notamment en milieu rural. »

Une récente étude du Conference Board du Canada, commandée par Postes Canada, présente une analyse très favorable sur les services financiers offerts par les administrations postales de différents pays, mais néglige de recommander la prestation de services financiers ou même d'examiner la possibilité d'offrir de tels services dans les installations postales du pays. Elle soutient que la présence d'un système bancaire très développé au Canada ne laisse aucune place aux services bancaires assurés par le secteur postal.

Un sondage commandé par le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) et réalisé par la firme Stratcom, du 24 au 26 mai 2013, auprès de 1 514 Canadiennes et Canadiens, démontre que près des deux tiers (63 %) de la population canadienne « sont favorables à ce que Postes Canada offre de nouveaux services lucratifs, y compris des services financiers comme le paiement des factures, des services liés aux assurances et des services bancaires. » Sur le plan politique, le Nouveau Parti démocratique est en faveur de l'expansion

des services financiers offerts par Postes Canada.

Services bancaires postaux dans le monde

Les services bancaires postaux sont bien enracinés un peu partout dans le monde et sont en pleine expansion. C'est ce que démontre notamment une importante étude sur les services bancaires postaux réalisée en 2012 par des chercheurs de l'Union postale universelle (UPU), dont le Canada est membre.

L'étude de l'UPU établit le constat suivant : « Après les banques, les opérateurs postaux et leurs filiales du secteur des services financiers postaux constituent les principaux contributeurs à l'inclusion financière dans le monde, loin devant les institutions de microfinance, les organismes de transfert de fonds, les coopératives, les compagnies d'assurance, les opérateurs de services financiers mobiles et tous les autres prestataires de services financiers. »

Il existe de nombreuses banques postales d'envergure partout dans le monde, dont la Japan Post Bank, la plus grande détentrice de dépôts au monde avec des actifs de 203 billions de yens (2,15 billions de dollars CA), la Postal Savings Bank of China, la cinquième banque commerciale de Chine en importance avec plus de 400 millions de clients, la Deutsche Post Bank, qui appartient maintenant à la Deutsche Bank, mais qui demeure l'une des plus grandes banques d'Allemagne avec son propre

réseau de plus de 100 succursales, lesquelles s'ajoutent aux 4 500 comptoirs postaux.

Notre étude n'examine pas ces banques, mais décrit plutôt les modèles de réussite en matière de prestation de services bancaires postaux de cinq pays industrialisés, le Royaume-Uni, la France, l'Italie, la Suisse et la Nouvelle-Zélande. Ces pays ont tous maintenu des liens étroits entre les services financiers offerts dans les comptoirs postaux et le service postal. Ils ont été choisis en raison de leur similitude avec le Canada. Dans chacun de ces cinq pays, le service postal appartient à l'État. Le Royaume-Uni a toutefois décidé de privatiser la Royal Mail, qui assure la livraison du courrier, mais Post Office Ltd., qui assure la prestation des services financiers postaux, demeurera une entreprise publique.

Le modèle des services financiers offerts dans les comptoirs postaux du Royaume-Uni prend appui sur un important partenariat avec une institution financière du secteur privé, présente de nouveaux produits novateurs et permet aux clients d'accéder à la plupart des services bancaires existants.

La Banque Postale de France est une banque à charte détenue par l'administration postale. Elle offre une gamme complète de produits, y compris des produits d'assurance, et se soucie tout particulièrement d'offrir des services au secteur des organisations non gouvernementales et mutuelles, ainsi qu'à la population à faible revenu. La Banque Postale s'est classée au palmarès des 50 banques les plus sûres au monde.

TABLEAU 1 Sommaire des modèles et des services bancaires postaux au Royaume-Uni, en France, en Italie, en Suisse et en Nouvelle-Zélande

Services financiers postaux	Nom de l'établissement de services financiers	Structure de propriété des services financiers	Services offerts	Charte bancaire	% des ventes ou des profits de l'administration postale au cours de la dernière année	Rang des services
Royaume-Uni	Post Office	Principal partenariat avec la Bank of Ireland et ententes avec d'autres banques	Tous les services financiers, y compris l'ouverture de nouveaux comptes-chèques	Non	25 % des ventes	Aucun classement
France	La Banque Postale	La Poste	Tous les services	Oui	36 % des bénéfices avant impôt	44 ^e banque la plus sûre au monde
Italie	BancoPosta et compagnies d'assurance	Poste Italiane	Tous les services; services d'épargne en partenariat avec la CDP (Cassa di Risparmio di Roma)	Non	67 % de la totalité des profits	Plus grande banque de détail d'Italie
Suisse	PostFinance	La Poste Suisse, en partenariat pour tous les prêts et produits d'assurance	Tous les services	Oui	71 % des revenus d'exploitation de la Poste Suisse	Au 1 ^{er} rang pour les services de paiement, au 3 ^e rang pour les clients
Nouvelle-Zélande	Kiwibank	NZ Post	Tous les services	Oui	70 % des profits	Plus grande banque de propriété néo-zélandaise

BancoPosta d'Italie fonctionne sans charte. Dotée d'une vaste gamme de services, elle se distingue sur le marché des services bancaires offerts sur appareil mobile et par carte bancaire.

PostFinance de Suisse, qui est entièrement détenue par l'administration postale nationale, est un chef de file en matière de virements de fonds et l'une des plus grandes banques nationales dans un pays pourtant reconnu pour son secteur bancaire privé. Elle a obtenu le statut de banque à charte cette année. Elle offre

aussi des prêts hypothécaires et d'autres types de prêts en partenariat avec des institutions financières du secteur privé.

Enfin, Kiwibank, détenue par l'administration postale de la Nouvelle-Zélande, est une nouvelle venue dans le secteur bancaire postal international. Elle a toutefois réussi à offrir une vaste gamme de services, y compris des produits hypothécaires spéciaux pour les personnes à faible revenu et la population maorie.

Services bancaires postaux au Canada

Après avoir examiné en détail le système de services bancaires postaux de ces cinq pays, nous avons déterminé qu'ils avaient tous les cinq connu du succès, mais chacun à sa façon. Toutefois, leur réussite ne semblait pas liée : 1) au type particulier de structure des services financiers (allant d'une propriété à part entière de l'administration postale à différents types de partenariats avec le secteur privé); ni 2) au type de produits offerts, certaines administrations postales offrant tous les principaux produits financiers, d'autres n'offrant qu'une gamme limitée de produits. La diversité des modèles qui ont donné de bons résultats montre que le principal facteur de réussite semble être les caractéristiques du service postal comme tel, y compris l'étendue de son réseau physique, le degré de confiance qu'il inspire et son personnel.

Pourquoi des services bancaires postaux?

Notre étude montre clairement que la prestation de services financiers postaux au Canada pourrait être couronnée de succès et aiderait à stabiliser les revenus et les services de Postes Canada. Les cinq administrations postales que nous avons examinées, toutes cinq propriétés de l'État, tirent une bonne partie de leurs revenus et de leurs profits de la prestation de services financiers, alors que leurs autres sources de revenu sont en baisse.

La croissance des services bancaires virtuels, des nouveaux services bancaires de détail et des établissements financiers parallèles démontre que le secteur bancaire traditionnel ne répond pas à tous les besoins de la population canadienne. Des millions de Canadiennes et Canadiens détiennent un compte auprès d'un établissement parallèle ou utilisent leurs services. Toutefois, bien que ces nouveaux services fonctionnent d'une manière semblable aux banques traditionnelles, ils sont principalement concentrés en milieu urbain et sont inexistant dans bien des régions du pays.

L'arrivée d'un nouvel établissement financier d'envergure nationale permettrait d'offrir des produits et des services qui s'opposeraient aux tendances actuelles du secteur bancaire. Parce que la prestation des services bancaires postaux se ferait au moyen des installations et du personnel existants, il serait davantage possible de faire concurrence aux frais bancaires actuels. Le recours au système en ligne *postel* et aux services de livraison de Postes Canada pourrait aussi aider à maintenir des coûts peu élevés.

Il est clair que la prestation de services financiers postaux permettrait aux millions de Canadiennes et Canadiens privés des services d'une succursale bancaire locale ou d'un accès facile à des services bancaires de bénéficier de tels services.

Tout d'abord, un grand nombre de Canadiennes et Canadiens vivent dans une des nombreuses régions du pays qui sont dépourvues d'un accès physique à une banque ou à une coopérative d'épargne

et de crédit. Le nombre de succursales bancaires et de coopératives d'épargne et de crédit a beaucoup diminué au cours des 20 dernières années. Les banques ont fermé de nombreuses succursales situées dans de petites localités rurales. Bien que les coopératives d'épargne et de crédit aient fait l'acquisition d'un certain nombre de ces succursales, ce processus d'acquisition a beaucoup ralenti au cours des dernières années.

Grâce à la présence de comptoirs postaux, tant dans les collectivités rurales que dans les quartiers urbains défavorisés, l'arrivée d'une nouvelle banque postale permettrait d'offrir des services bancaires aux citoyens et aux entreprises de nombreuses collectivités qui sont actuellement dépourvues de tels services. De plus, dans le Nord et les régions rurales du pays, dans les réserves autochtones et dans les trois territoires du Nord, le nombre de banques et de coopératives d'épargne et de crédit a toujours été très restreint (les trois territoires ne comptent aucune coopérative d'épargne et de crédit).

Ensuite, on estime que de 3 % à 15 % de la population canadienne ne possèdent pas de compte bancaire, ce qui représente pour les services financiers postaux un potentiel de plus d'un million de clients. Un grand nombre de Canadiennes et Canadiens utilisent les services d'établissements financiers parallèles malgré les frais très élevés liés à ces services. La mise en œuvre de nouveaux services bancaires postaux pourrait être combinée à l'adoption d'une mesure législative exigeant la réduction immédiate des taux d'intérêt des éta-

blissements financiers parallèles pour qu'ils correspondent davantage aux taux bancaires en vigueur.

L'exemple de la Kiwibank et de la Banque Postale illustre très bien de quelle façon une banque postale peut offrir des services spéciaux aux populations à faible revenu, comme des prêts hypothécaires résidentiels, des services de location-accession et même des prêts pour la construction de logements sociaux. La Kiwibank a mis sur pied un programme hypothécaire spécialement destiné aux populations autochtones qui pourrait être reproduit au Canada.

Atouts de Postes Canada pour la prestation de services bancaires

- Postes Canada possède le plus grand réseau de points de vente au détail au Canada.
- En 2012, Postes Canada comptait près de 6 400 comptoirs postaux.
- De ce nombre, 3 800 (ou 60 %) se trouvaient en milieu rural où il y a peu de banques et de coopératives d'épargne et de crédit. Dans ces collectivités, les comptoirs postaux pourraient offrir des services clés aux particuliers et aux entreprises locales.
- Un certain nombre de collectivités au Canada ont un comptoir postal, mais elles n'ont pas accès (ou ont un accès limité) à des services bancaires, surtout depuis la fermeture de 1 700 succursales

bancaires et des centaines de points de services de coopérative d'épargne et de crédit au cours des deux dernières décennies.

- Postes Canada bénéficie d'un niveau de confiance élevé auprès de la population canadienne et dispose d'un vaste effectif qualifié, composé de 68 000 employées et employés, dont certains pourraient facilement être formés pour assurer la prestation de services financiers. Postes Canada ne partirait pas de zéro, mais prendrait plutôt appui sur les services qui sont déjà en place.
- De nombreux points de vente de Postes Canada sont déjà ouverts six ou sept jours par semaine et pourraient prolonger leurs heures d'ouverture, si nécessaire. Bon nombre de ces points de vente sont situés à l'intérieur d'un commerce (pharmacie ou dépanneur) ouvert la fin de semaine et ayant de longues heures d'ouverture durant la semaine.
- Puisque Postes Canada est détenue à 100 % par le gouvernement fédéral, elle pourrait tirer parti de l'expertise de la Banque du Canada, de la Banque de développement du Canada, de la Financement agricole Canada, de la Société canadienne d'hypothèques et de logement, d'Exportation et développement Canada et du Programme des obligations d'épargne du Canada.

Les nouveaux services financiers que Postes Canada pourrait offrir devront être

mis à l'essai au palier régional d'abord, être transparents et équitables, être offerts dans des installations physiques et au moyen d'Internet et du téléphone, constituer une expansion des services existants et contribuer à l'enseignement des connaissances financières. Chaque nouveau service devra bien entendu être rentable pour Postes Canada.

Postes Canada offre déjà les services financiers suivants : mandats-poste, transferts de fonds nationaux et internationaux, paiement de factures, transactions financières, avis de paiement et cartes Visa prépayées.

Les services suivants pourraient faire partie d'une première série de nouveaux services :

- accès des clients des banques et des coopératives d'épargne et de crédit à leurs comptes pour y effectuer des dépôts ou des retraits;
- comptes-chèques et comptes d'épargne à frais modiques;
- cartes de crédit à faibles taux d'intérêt;
- cartes de débit prépayées.

Dans le futur, d'autres services pourraient venir s'ajouter à la gamme de services :

- prêts hypothécaires;
- prêts aux petites entreprises et prêts agricoles;
- produits d'assurance;

- fonds communs de placement et transactions boursières;
- nouveaux produits destinés tout spécialement aux personnes à faible revenu et aux populations autochtones.

Les services financiers de Postes Canada pourraient comprendre de nouveaux produits concurrentiels destinés à l'ensemble de la population, mais aussi des produits visant tout spécialement les personnes à faible revenu et les Autochtones, semblables aux services offerts par les administrations postales de la France et de la Nouvelle-Zélande.

La banque postale pourrait aussi offrir des services spéciaux pour les organismes non gouvernementaux et les organisations de l'économie sociale. En France, la Banque Postale est devenue la banque de choix pour les organismes non gouvernementaux, les organisations de l'économie sociale et les associations d'assistance mutuelle, notamment dans le secteur du logement social. Pendant de nombreuses années, il semblait que la Citizen's Bank allait jouer ce rôle au Canada, mais depuis qu'elle s'est retirée du secteur des services bancaires, il n'y a plus de banque qui réponde aux besoins spécifiques de ce type d'organismes.

Prestation de services financiers

Postes Canada pourrait examiner différentes possibilités afin de déterminer la méthode la plus efficace pour assurer la prestation de services financiers. Cette

tâche pourrait être confiée à un groupe de travail formé d'experts du secteur financier et du secteur des services postaux. Le groupe de travail examinerait les méthodes utilisées dans d'autres pays, déterminerait la meilleure méthode pour Postes Canada (sur le plan des profits et des ventes) et la meilleure méthode pour les utilisateurs de ces services.

Qui devrait être propriétaire des services?

Il existe plusieurs possibilités :

- Créer une banque sans charte — filiale de Postes Canada — pour assurer la prestation des services financiers. C'est l'option qui a été privilégiée en Italie.
- Créer une banque à charte détenue exclusivement par Postes Canada. C'est le modèle qui a été adopté par la France, la Suisse et la Nouvelle-Zélande.
- Créer une banque qui assurera la prestation d'un certain nombre de services et établir un partenariat avec des institutions financières pour la prestation d'autres services. C'est l'option qu'a choisie la Suisse.
- Créer une coopérative nationale d'épargne et de crédit ou une société mutuelle qui assurera la prestation des services financiers en partenariat avec Postes Canada. Par exemple, dans le cas d'une coopérative nationale d'épargne et de crédit, la coopérative pourrait être largement détenue par

les employées et employés de Postes Canada et la population.

- Établir un partenariat directement avec une ou plusieurs institutions financières pour assurer la prestation des services. C'est l'option qui a été retenue au Royaume-Uni.

Quels types de services financiers devraient-êtr e offerts? Qui devrait assurer la prestation de ces services?

Postes Canada travaille déjà en partenariat avec un certain nombre d'institutions. Elle pourrait solliciter leur aide pour assurer la prestation de services financiers. Une fois qu'on aura déterminé les types de services, on pourra se pencher sur la deuxième question en tenant compte de l'expérience d'autres pays.

Tout partenariat, si telle est l'option adoptée, devra être déterminé au moyen d'un appel d'offres portant sur la prestation d'un service pour une période de temps donnée. Parce qu'elle compte 6 400 comptoirs postaux et que ceux-ci desservent souvent des secteurs dépourvus de concurrence en matière de services financiers, et parfois dépourvus de tout service financier, Postes Canada sera sûrement courtisée par de nombreux établissements financiers soucieux d'offrir leurs services. La prestation des services ne doit pas nécessairement être assurée par le ou les mêmes partenaires partout au pays.

Peu importe la structure de propriété adoptée, certains services pourraient être entièrement détenus par Postes Canada et d'autres pourraient être offerts en partenariat avec des coopératives d'épargne et de crédit ou des banques existantes. Ces partenariats pourraient être à l'échelle nationale ou élaborés sur une base régionale. Une telle démarche permettrait aussi à Postes Canada d'établir, dans différentes provinces, des partenariats avec des coopératives d'épargne et de crédit et des caisses populaires présentes dans certaines régions du pays seulement.

Il est devenu beaucoup plus facile de répondre à la question de la prestation des services grâce aux avancées technologiques liées à Internet et à la téléphonie mobile. Par exemple, la prestation des services offerts par Post Office Ltd., au Royaume-Uni, est assurée par un groupe de 300 spécialistes financiers et par le personnel qualifié qui est affecté aux 11 500 points de service. Les habitants des régions éloignées peuvent communiquer avec les spécialistes financiers au moyen d'Internet ou par téléphone.

Conclusion

- Le secteur canadien des services bancaires et financiers ne fournit pas de services concurrentiels à la population canadienne ni de service adéquat à un grand nombre de personnes qui n'ont actuellement pas accès à des services bancaires ou dont l'accès à ces services est déficient.

- Le service postal canadien possède une longue feuille de route en matière de prestation de services financiers. De plus, il assure déjà la prestation de certains produits financiers et pourrait étendre ses activités dans ce secteur de manière à offrir une gamme complète de services bancaires.
- Les banques postales prennent de l'ampleur partout dans le monde. Elles jouent un rôle important dans la majorité des pays développés et elles ont fait la preuve qu'elles étaient en mesure de générer les revenus nécessaires au maintien des services postaux malgré la baisse des volumes de la poste-lettres.
- L'examen des services bancaires postaux des cinq pays développés que nous avons choisis démontre qu'il existe de nombreuses façons de créer

un système qui fonctionne bien. Nous pouvons tirer parti de l'expérience de ces pays pour mettre sur pied notre propre modèle au Canada.

- Notre étude conclut qu'il serait judicieux que Postes Canada élargisse sa présence dans le secteur des services financiers. Non seulement d'autres études, mais aussi d'anciens présidents de Postes Canada et des experts du monde entier parviennent à cette même conclusion.
- Nous recommandons que le gouvernement fédéral et Postes Canada mettent immédiatement sur pied un groupe de travail pour décider tout d'abord des nouveaux services financiers qui seront offerts et de la façon d'en assurer la prestation.

Introduction

Raison d'être de l'étude

La présente étude tente de répondre aux trois questions suivantes :

- 1. Est-ce que la prestation de services financiers postaux aiderait à stabiliser les revenus et les services de Postes Canada?** Au Canada, le service postal est un service encore très prisé et grandement nécessaire. Toutefois, il évolue dans un contexte qui change rapidement depuis que nous avons quitté l'ère du courrier papier et des colis pour entrer de plain-pied dans un monde où les communications électroniques occupent une place importante. Par conséquent, si de nouveaux services, tels les services financiers, permettent de stabiliser et de consolider le service postal, ils contribueront alors à sa préservation.
- 2. Est-ce que la prestation de services financiers dans les points de vente de Postes Canada permettrait à la po-**

pulation de bénéficier de nouveaux services concurrentiels et d'une plus grande diversité de choix? Les six grandes banques canadiennes comptent parmi les plus grandes et les plus rentables au monde. Elles ont réalisé des profits de 23,4 milliards de dollars¹ en 2011, et de 28,6 milliards de dollars² en 2012. Il s'agit d'une somme plus importante que le déficit fédéral pour l'année financière 2012-2013 (18,3 milliards de dollars).³ Selon une analyse de la firme PricewaterhouseCoopers, réalisée en 2012, les banques canadiennes ont enregistré un taux de profit de 17,1 % sur le rendement des capitaux propres, l'un des plus élevés de tous les secteurs d'activité, ce qui indique qu'il y a de la place pour de la concurrence.⁴

- 3. Est-ce que la prestation de services financiers postaux permettrait aux millions de Canadiennes et Canadiens privés des services d'une succursale**

bancaire locale ou d'un accès facile à des services bancaires de bénéficier de tels services? Bien que le système bancaire canadien soit très développé, de nombreuses personnes et de vastes régions du pays ne sont desservies par aucun établissement bancaire. La prestation de services bancaires dans les points de vente du service postal pourrait combler cette lacune, tout comme le font les services bancaires postaux de nombreux pays comparables au Canada.

Pour répondre à ces questions, nous allons tout d'abord nous pencher sur le secteur bancaire canadien pour déterminer s'il pourrait accueillir un nouveau joueur.

Nous examinerons ensuite les forces sur lesquelles pourrait miser Postes Canada à titre de fournisseur de services financiers. Nous ferons ensuite un survol de l'histoire des services bancaires postaux au Canada, avant d'examiner ceux offerts dans différentes régions du monde. Nous nous attarderons plus précisément sur les services bancaires assurés par les administrations postales de cinq pays comparables au Canada : le Royaume-Uni, la France, la Suisse, l'Italie et la Nouvelle-Zélande. Enfin, nous examinerons les options existantes afin de déterminer celles qui pourraient assurer le succès de la prestation de services bancaires postaux au Canada.

Évolution du secteur bancaire au Canada

LE SECTEUR BANCAIRE au Canada est en pleine évolution. Pendant plus d'une centaine d'années, le paysage bancaire canadien a été composé principalement de six grandes banques qui n'offraient des services qu'entre 10 h et 15 h et qui étaient fermées la fin de semaine. Les coopératives d'épargne et de crédit et les caisses populaires représentaient la seule véritable option de rechange, mais la majorité des Canadiens et Canadiennes (sauf au Québec et en Saskatchewan) ont choisi d'utiliser les services des grandes banques, qui ont continué de réaliser des profits très importants année après année.

Toutefois, depuis les 20 dernières années, le secteur bancaire est en pleine transformation, ouvrant ainsi la porte aux services bancaires postaux.

Diminution du nombre de succursales bancaires et de coopératives d'épargne et de crédit en milieu rural et urbain au Canada

Au cours des deux dernières décennies, il y a eu une baisse importante du nombre de succursales bancaires et de coopératives d'épargne et de crédit. Selon une étude réalisée en 2012 par l'Association des banquiers canadiens (ABC), seulement 17 % des personnes sondées ont principalement recours aux services en succursale pour effectuer leurs transactions bancaires, une baisse considérable par rapport aux 29 % qui avaient indiqué une telle préférence en 2000.⁵ L'étude révèle aussi que les résidents du Manitoba et de la Saskatchewan sont les plus importants utilisateurs des services en succursale, 22 % d'entre eux se rendant

TABLEAU 2 Nombre de succursales, total de neuf banques

Au 31 octobre	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Terre-Neuve	103	105	106	105	104	107	108
Nouvelle-Écosse	198	200	199	197	197	197	191
Île-du-Prince-Édouard	29	29	29	28	28	27	27
Nouveau-Brunswick	162	164	164	162	161	160	154
Québec	1 092	1 099	1 103	1 094	1 089	1 097	1 095
Ontario	2 504	2 562	2 627	2 652	2 653	2 675	2 699
Manitoba	212	215	214	206	206	206	203
Saskatchewan	247	246	248	247	247	246	239
Alberta	573	605	629	636	649	657	671
C.-B.	759	773	790	775	783	783	796
T. N.-O./Nunavut	16	16	16	17	17	13	16
Yukon	7	7	17	17	17	7	6
Canada	5 902	6 021	6 142	6 136	6 151	6 175	6 205

Notes Banques : Banque Scotia, CIBC, TD, Banque Royale, Banque de Montréal, Banque Nationale, Banque Laurentienne, Banque Canadienne de l'Ouest, HSBC

Source Tableau préparé par l'Association des banquiers canadiens, 2013 (comprend seulement les succursales bancaires, et non les coopératives d'épargne et de crédit)

dans une succursale pour y effectuer leurs principales transactions bancaires. Au Québec, toutefois, seulement 10 % des résidents utilisent principalement les services en succursale. De plus, « une proportion de 33 % des Canadiens déclare que son utilisation des services bancaires en succursale a baissé. »

Bien entendu, les raisons du déclin des services bancaires en succursale sont complexes.

Ce déclin est en partie lié à la baisse du nombre de succursales bancaires et à leur présence moins importante. En 1990, il y avait 7 964 succursales bancaires au Canada. En 2002, selon une étude de la firme Bain, commandée par Power Financial Corporation, il n'en restait plus

que 5 908, ce qui représente une baisse de 26 %.⁶

L'étude note aussi ce qui suit :

« [traduction] Les fermetures de succursales semblent toucher, de façon disproportionnée, les membres les plus vulnérables de la population canadienne. On estime que les banques ont fermé 45 % de leurs succursales en région rurale (Centre pour la défense de l'intérêt public, *Financial Post*, septembre 2000). Les banques situées dans les secteurs à faible revenu ont aussi été particulièrement touchées. Dans le quartier le plus défavorisé de Winnipeg, neuf succursales bancaires ont fermé leurs portes depuis 1995 (*Winnipeg Free Press*, février 2003). »⁷

TABEAU 3 Fermetures de succursales bancaires, 2002 à 2012

	Nbre de fermetures	Nbre de villes
Terre-Neuve	9	7
Nouvelle-Écosse	18	9
Nouveau-Brunswick	14	11
Île-du-Prince-Édouard	2	2
Québec	212	96
Ontario	489	124
Manitoba	33	5
Saskatchewan	31	13
Alberta	92	27
C.-B.	104	37
Nunavut	1	1
T. N.-O.	2	2
Yukon		
Total	1 007	334

Source Agence de la consommation en matière financière du Canada (ACFC), www.fcac-acfc.gc.ca/eng/resources/toolCalculator/banking/BranchClosures/index-eng.asp?bLang=True&userProv=1&city=all#closureList

Dix ans plus tard, en 2012, l'ABC (dont font partie la plupart des banques canadiennes) révèle que le nombre de succursales bancaires au Canada a augmenté entre 2006 et 2012, passant de 5 902 à 6 205.

Mais en examinant ces chiffres de plus près, on constate ce qui suit :

- malgré l'augmentation, le nombre de succursales a tout de même diminué de plus de 1 700, ou 22 %, depuis 1990;
- bien que de 2002 à 2012, la population du Canada ait connu une croissance de 11 %, ⁸ le nombre de succursales n'a augmenté que de 5,1 % au cours de la même décennie;
- l'augmentation du nombre de succursales depuis 2006 n'a été subs-

tantielle qu'en Ontario (ajout de 195 succursales), en Alberta (98) et en Colombie-Britannique (37). Ailleurs au pays, au Manitoba, en Saskatchewan, dans les trois provinces des Maritimes et au Yukon, le nombre de succursales a diminué, alors qu'au Québec et à Terre-Neuve la croissance a été minime, seulement trois nouvelles succursales ayant ouvert leurs portes au Québec.

L'Agence de la consommation en matière financière du Canada (ACFC) recense elle aussi les fermetures de succursales bancaires, sans toutefois indiquer le nombre de nouvelles succursales ou le nombre total de succursales. Selon l'ACFC, de 2002 à 2012, 1 007 succursales bancaires ont fermé leurs portes dans 334 municipalités.

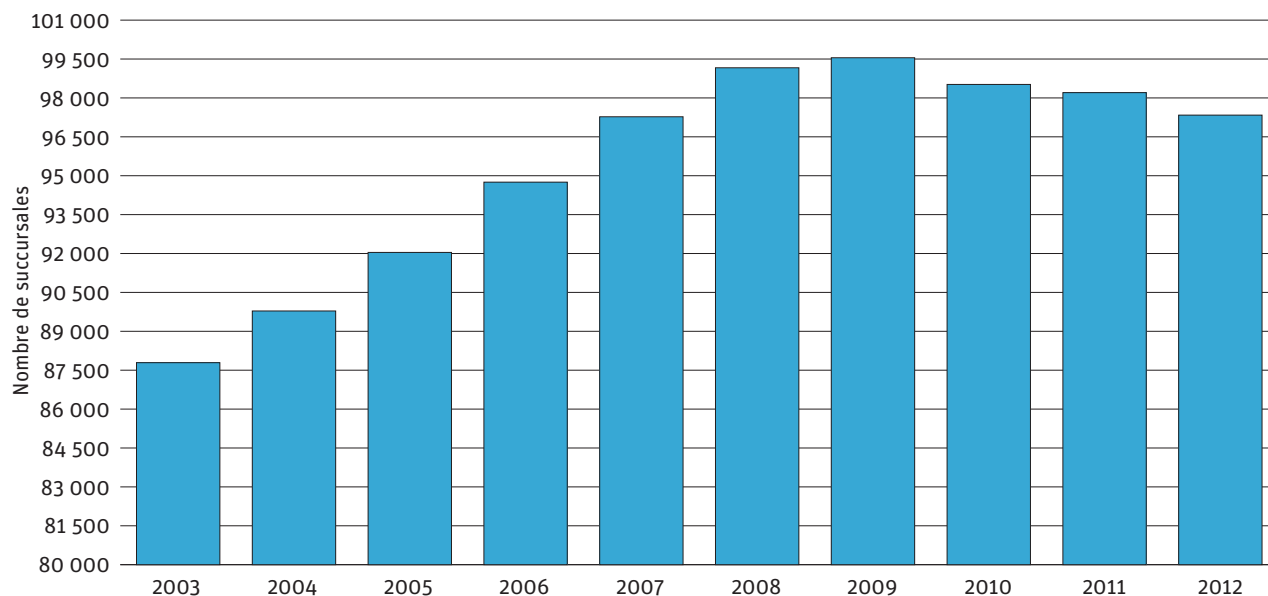
Aujourd'hui, dans de nombreuses collectivités, les coopératives d'épargne et de crédit ou les caisses populaires sont les seuls établissements financiers.⁹ Selon la Centrale des caisses de crédit du Canada (CCCC), il y avait, en 2012, 380 collectivités où la coopérative d'épargne et de crédit était l'unique établissement financier.¹⁰ En 2013, le Mouvement des caisses Desjardins constatait pour sa part que la caisse populaire était l'unique établissement financier de 388 villes et villages du Québec.¹¹ Toutefois, le nombre total de points de service de coopératives d'épargne et de crédit et de caisses populaires a aussi diminué, passant de 3 603 en 2002 à 3 117 en 2012, soit une diminution de 13,5 %.¹² Le nombre de caisses et de centres de service du Mouvement des caisses Desjardins au Québec et en Ontario est passé de 1 568 en 2002 à 1 310 en 2011, soit une baisse de 16,5 %.¹³

Ces diminutions sont en partie attribuables à la fusion de nombreuses coopératives d'épargne et de crédit ou de caisses populaires. Le nombre de membres de ces établissements a aussi diminué, et la baisse se constate principalement au sein du Mouvement des caisses Desjardins. Le nombre de membres de la CCCC a quant à lui augmenté. Plus tôt cette année, la CCCC a mentionné ce qui suit : « [traduction] Selon les données du recensement de 2011, la population du Canada a cru de 5,9 % entre 2006 et 2011. Au cours de la même période, le nombre combiné de membres des coopératives d'épargne et de crédit et des caisses populaires (y compris les caisses du Mouvement Desjardins) a connu une

baisse de 0,8 %. Le nombre de membres des coopératives d'épargne et de crédit et des caisses populaires affiliées à la CCCC a augmenté de 2,8 %. »¹⁴ Autrement dit, le nombre total de membres de coopératives d'épargne et de crédit est en baisse, bien que la population canadienne soit en pleine croissance. La diminution du nombre de points de service des coopératives d'épargne et de crédit a été encore plus importante de la fin des années 1980 jusqu'au milieu des années 1990. Les coopératives d'épargne et de crédit ont depuis fait l'acquisition de succursales bancaires qui avaient fermé leurs portes. En 2000 et 2001, les coopératives d'épargne et de crédit ont acheté 72 succursales bancaires, principalement en région rurale. Mais à la suite de cette période de grande activité, le nombre d'acquisitions a beaucoup diminué.¹⁵

La baisse du nombre de succursales bancaires a été encore plus marquée au Canada qu'aux États-Unis. En 2012, les États-Unis comptaient 97 337 succursales bancaires. Il s'agissait d'une baisse, la toute première, par rapport aux 99 163 succursales recensées en 2008. (En 1994, le nombre des succursales s'élevait à 81 297.) En 2012, le nombre moyen de personnes par succursale bancaire demeure encore beaucoup plus élevé au Canada qu'aux États-Unis : 5 621 personnes au Canada contre seulement 3 225 personnes aux États-Unis.¹⁶

Il est clair que de nombreux Canadiens et Canadiennes ne bénéficient pas d'un accès immédiat à une succursale bancaire et que les succursales bancaires canadiennes desservent en moyenne beaucoup plus de

TABEAU 4 Succursales bancaires américaines

Source SNL Financial et sommaires des dépôts de la FDIC

Note Données au 4 octobre 2012. Selon le sommaire des dépôts de la FDIC au 30 juin de chaque année. Exclut les coopératives d'épargne et de crédit.

gens qu'autrefois et beaucoup plus qu'aux États-Unis aujourd'hui. Nous savons aussi que, dans de nombreuses collectivités, il n'y a aucune succursale bancaire et que, dans un certain nombre, il n'y a pas non plus de coopérative d'épargne et de crédit.

La présence physique d'une succursale est importante pour de nombreuses raisons :

- Un grand nombre de Canadiennes et Canadiens dépendent encore des succursales bancaires pour effectuer la majorité de leurs transactions bancaires. Même l'Association des banquiers canadiens (ABC) note que près d'un cinquième des Canadiennes et Canadiens considèrent les succursales comme leur principale source
- Les succursales sont tout particulièrement utilisées pour les activités suivantes : ouvrir un nouveau compte, obtenir des conseils, effectuer des transactions de valeurs mobilières et présenter une demande d'hypothèque ou de prêt, et ce, d'une manière beaucoup plus intensive que pour l'ensemble

de services bancaires. Nous savons aussi que, dans cette catégorie, les personnes âgées forment un sous-groupe particulièrement attaché aux services bancaires en succursale.¹⁷ Toutefois, les données n'indiquent pas le nombre de Canadiennes et Canadiens qui dépendent des succursales bancaires pour leurs transactions financières importantes.

des services bancaires (voir tableaux ci-dessous). Ces transactions sont habituellement les plus lucratives pour les banques et les coopératives d'épargne et de crédit. Ainsi, lorsque l'accès à une succursale devient plus difficile, ces transactions risquent de ne pas se produire ou d'être effectuées en dehors du réseau bancaire traditionnel.

- La présence d'un nombre moins important de succursales en régions rurales et urbaines a une incidence toute particulière sur les services bancaires commerciaux destinés aux commerces au détail, aux fournisseurs de services, au secteur manufacturier et aux agriculteurs. Puisque les demandes de conseils, de prêts hypothécaires et d'autres produits importants se font très souvent dans les succursales bancaires, l'absence d'une succursale à proximité, ou la longue distance à parcourir pour s'y rendre, peut avoir une incidence négative sur la possibilité de démarrer une entreprise ou d'étendre ses activités. De nombreuses entreprises existantes (surtout dans le secteur de la vente au détail, mais aussi dans le secteur des services) ont besoin de se rendre chaque jour dans une succursale bancaire pour y déposer de l'argent comptant et des chèques et y effectuer des retraits. Par conséquent, les entreprises canadiennes situées en milieu rural ou dans des quartiers défavorisés sont souvent désavantagées puisqu'elles doivent composer avec un plus grand nombre de fermetures

de succursales bancaires que les entreprises situées en milieu urbain ou dans les quartiers riches.

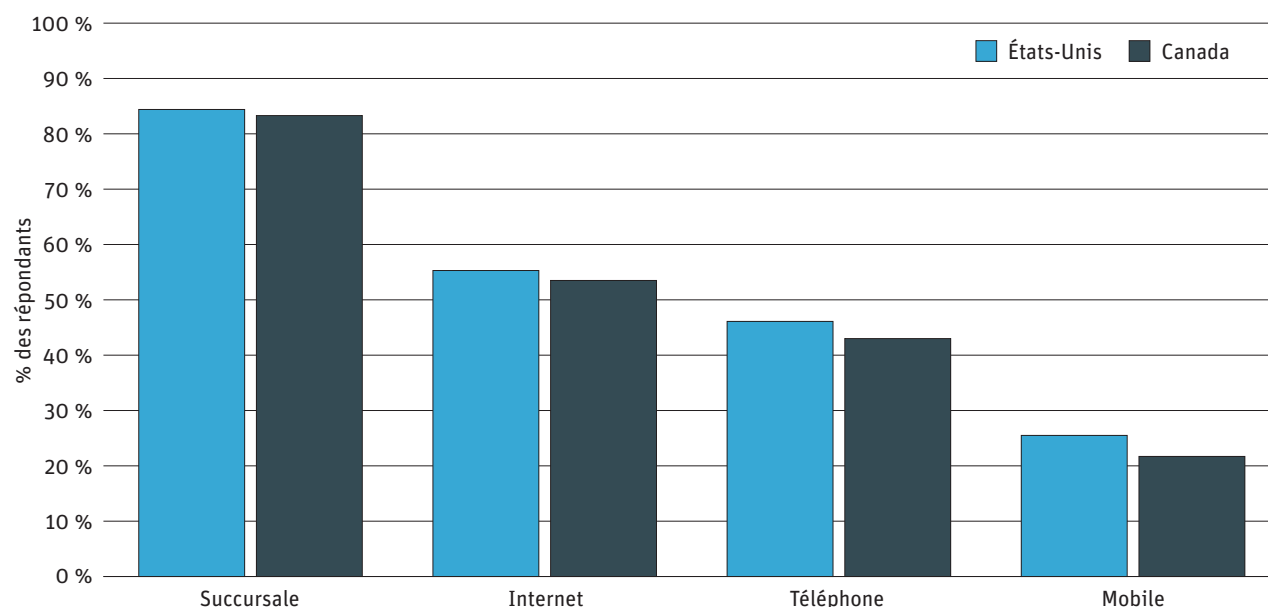
Selon une étude, lorsqu'il est question de transactions importantes, comme une demande de prêt, 76 % des clients aux États-Unis et 85 % des clients au Canada préfèrent se rendre dans une succursale. La même étude indique que, pour plus de 80 % des répondants, les succursales bancaires demeurent dans les deux pays le mode de transaction bancaire qui inspire le plus confiance (voir tableau de la page 25).¹⁸

Une étude américaine récente révèle que les gens dépendent encore beaucoup des succursales bancaires pour l'achat de produits financiers, même en période de changements (voir tableau à la page 25).

Ouverture des succursales bancaires la fin de semaine et en soirée

Un autre changement important concerne les heures d'ouverture des succursales bancaires. Dans le passé, celles-ci étaient généralement ouvertes de 10 h à 15 h, du lundi au vendredi.¹⁹ Puis, elles ont commencé à ouvrir leurs portes jusqu'en fin d'après-midi, en soirée et tôt le matin. Aujourd'hui, un nombre croissant de succursales ouvrent leurs portes non seulement le samedi, mais aussi le dimanche. La Banque TD Canada Trust, par exemple, compte 300 succursales qui sont ouvertes le dimanche.²⁰

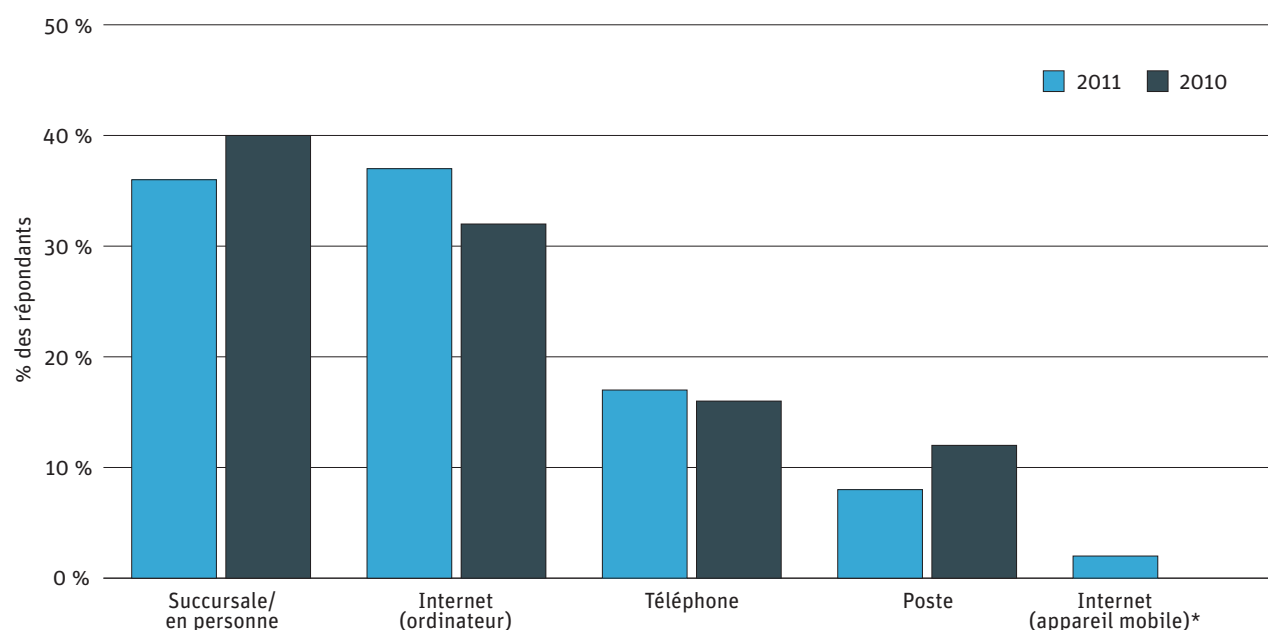
TABLEAU 5 Modes de transaction bancaire inspirant le plus confiance
aux clients des États-Unis et du Canada, T2 2010



Note Répondants ayant choisi les options 4 ou 5 sur une échelle de 1 à 5, 1 signifiant « aucune confiance » et 5 signifiant « très grande confiance ».

Source Empathica, *Consumer Insights Panel – T2 2012, numéro 3, 30 septembre.

TABLEAU 6 Modes utilisés par les consommateurs américains pour acheter un produit financier



Note Base : 10 647 adultes (18 ans et +) américains en ligne ayant acheté des produits financiers. *Base : 20 036 adultes (18 ans et +) américains en ligne ayant acheté des produits financiers

Source Forrester, « The State of North America Digital Banking: Priorities, Goals and Metrics », juillet 2012

Émergence des frais bancaires et taux d'intérêt élevés des cartes de crédit

Selon un porte-parole de l'Association des banquiers canadiens, « [traduction] il y a une trentaine d'années, il n'y avait pas de frais bancaires... Le coût des transactions bancaires était couvert par la différence entre les taux d'intérêt appliqués aux prêts et les taux d'intérêt servis sur les dépôts. Les emprunteurs finançaient le coût des activités bancaires des autres clients. »²¹ Mais en 2010, une étude de la firme Vision Critical (commandée par la banque ING Direct avant qu'elle ne soit achetée par la Banque de Nouvelle-Écosse) a révélé que les frais bancaires au Canada étaient parmi les plus élevés au monde. Plus de la moitié (55 %) de la population canadienne possède un compte-chèques assorti de frais et paie, en moyenne, 185 \$ par année pour l'utilisation d'un tel compte.²² Statistique Canada rapporte que les ménages paient, en moyenne, environ 16,20 \$ par mois en frais bancaires.²³

Les taux d'intérêt liés aux cartes de crédit demeurent élevés malgré la faiblesse des taux préférentiels de la Banque du Canada : « [traduction] Le taux d'intérêt d'une carte de crédit typique se situe à environ 20 % par année, tandis que celui des cartes émises par les grands magasins avoisine les 30 %. »²⁴

En offrant de nouveaux services bancaires, le service postal pourrait veiller à une plus grande transparence des frais de service que ne le fait actuellement le secteur bancaire, comme le démontre une récente

enquête réalisée dans le cadre de l'émission *Marketplace*, sur les ondes du réseau de télévision CBC.²⁵ Cet épisode de *Marketplace* révèle que les cinq plus grandes banques au pays exigent des frais inutilement élevés pour la prestation de services. Le célèbre conseiller financier Preet Bannerjee, qui connaît bien les rouages de Bay Street, a révélé de quelle manière les banques réalisaient des profits énormes grâce aux frais bancaires, ceux-ci représentant de 6 % à 7 % des revenus des banques (soit de 1,6 milliard à 2 milliards de dollars l'année dernière uniquement). Cette enquête de l'émission *Marketplace* lève ensuite le voile sur les frais élevés liés aux fonds communs de placement et montre enfin de quelle manière, en raison des hypothèques accessoires, il est maintenant coûteux et difficile de transférer une hypothèque d'une institution financière à une autre.

Les frais exigés pour l'utilisation d'un guichet automatique d'une banque autre que la banque émettrice du compte bancaire de l'utilisateur sont particulièrement insidieux. Dans d'autres pays, notamment au Royaume-Uni, les banques ne prélèvent pas de tels frais.²⁶

Popularité croissante des services bancaires par guichet automatique, Internet et téléphone mobile

Le déclin des services bancaires en succursale ne découle pas uniquement de la décision des banques de rationaliser leurs emplacements physiques. Il est aussi lié à

l'essor des services bancaires accessibles au moyen de guichets automatiques, d'Internet et du téléphone.

On compte aujourd'hui plus de 58 000 guichets automatiques à l'échelle nationale. De ce nombre, 61 % sont des guichets automatiques « sans nom », détenus par des entreprises qui ne sont pas des banques. En 2008, les frais supplémentaires moyens exigés pour l'utilisation d'un guichet automatique qui n'est pas lié à la banque ou à la coopérative d'épargne et de crédit de l'utilisateur étaient de 1,50 \$ par transaction.²⁷

Au cours des dernières années, les services bancaires en ligne ont connu une croissance extraordinaire. Une étude de l'Association des banquiers canadiens rapporte qu'en 2012 une « majorité de Canadiens (67 %) a affirmé avoir utilisé les services bancaires en ligne au cours de l'année. » L'étude note aussi que « 47 % des Canadiens utilisent Internet comme le principal moyen d'effectuer des transactions bancaires, comparativement à 8 % il y a 12 ans. » Les données démographiques indiquent que 53 % des personnes âgées de 18 à 34 ans utilisent l'Internet comme principal moyen d'effectuer des transactions bancaires, ce qui est aussi le cas de 45 % des personnes âgées de 55 ans et plus.

Toutefois, l'étude indique aussi que 33 % des Canadiennes et Canadiens n'utilisent pas les services bancaires en ligne. De plus, elle néglige de définir ce que « principal moyen » signifie exactement pour les 47 % des répondants qui disent privilégier les services bancaires en ligne. Faut-il comprendre qu'ils ne se rendent

jamais dans une succursale bancaire, ou seulement qu'ils s'y rendent moins souvent, ou qu'ils le font uniquement pour certains services? Par exemple, l'étude révèle ce qui suit au sujet du paiement de factures :

- 46 % des Canadiennes et Canadiens utilisent les services bancaires en ligne comme principal moyen de payer leurs factures
- 18 % préfèrent les paiements pré-autorisés
- 9 % se rendent dans une succursale pour payer leurs factures
- 8 % utilisent les services bancaires téléphoniques
- 7 % utilisent un guichet automatique

L'étude n'indique pas le nombre de personnes qui paient leurs factures par la poste ou en personne au bureau de l'entreprise ou du service public en question. Ainsi, bien que les services bancaires en ligne occupent une place importante, un grand nombre de personnes utilisent aussi les services en succursale pour la totalité ou une partie de leurs transactions bancaires et le paiement de leurs factures. Selon l'étude commandée par Power Financial Corporation en 2003, 83 % des Canadiennes et Canadiens effectuent au moins une transaction par mois dans une succursale bancaire.²⁸

Le téléphone et Internet ne sont toutefois pas les seuls nouveaux modes d'accès aux services bancaires. Le Canada entre à peine dans la révolution du téléphone

mobile (qui est beaucoup plus avancée dans d'autres pays, comme l'Italie et le Kenya).

Un sondage réalisé récemment par la Réserve fédérale américaine indique que les services bancaires par téléphone mobile sont à la hausse aux États-Unis. Le sondage révèle que 28 % des utilisateurs de téléphone mobile ont utilisé leur appareil pour effectuer des transactions bancaires au cours des 12 derniers mois, une hausse de 21 % par rapport à décembre 2011.²⁹

Selon les résultats du sondage, les services bancaires mobiles « [traduction] sont particulièrement populaires auprès des personnes “sous-bancarisées” ou des personnes qui ont un compte bancaire mais qui ont néanmoins recours aux services d'encaisseurs bancaires et de prêteurs sur salaire. Près de la moitié (49 %) de ces consommateurs disent avoir utilisé des services bancaires mobiles au cours des douze derniers mois. » Le Kenya constitue un exemple extrême en matière de services bancaires mobiles. Dans ce pays qui ne compte ni réseau téléphonique développé ni infrastructure bancaire, 17 millions de personnes, soit les deux tiers de la population adulte, utilisent le système de services bancaires mobiles M-Pesa.³⁰

La popularité croissante des services bancaires mobiles rend l'accès initial aux services financiers plus abordables qu'il ne l'était dans le passé, puisqu'un grand nombre de services peuvent être offerts par Internet.

Hausse du nombre de détaillants offrant des services bancaires et du nombre de banques sans succursales

Au Canada, la croissance du nombre de banques dites non traditionnelles contribue sans aucun doute à la baisse de l'utilisation des succursales bancaires traditionnelles, ou peut-être en est-elle aussi le résultat. Les services financiers du Choix du Président, de Canadian Tire et de Walmart, pour ne nommer que les exemples les plus importants, livrent une forte concurrence aux banques traditionnelles. Les clients de ces banques n'utilisent pas les services des succursales bancaires traditionnelles. Les Services financiers le Choix du Président et la banque le Choix du Président, propriétés de Loblaws, offrent des services bancaires accessibles à partir des guichets automatiques de la CIBC ainsi qu'une carte de crédit MasterCard de Loblaws. Les Services financiers le Choix du Président ont à leur actif quelque 2,9 millions de comptes, dont environ la moitié présente un solde positif, pour un total de 2,2 milliards de dollars.³¹ En 2012, le secteur des services financiers de Canadian Tire, qui avait à son actif 1,7 million de comptes ayant un solde non réglé, a réalisé un bénéfice avant impôt de 276,9 millions de dollars. Plus de 40 % du bénéfice global de l'entreprise provenaient de ses services financiers.³² En 2010, l'entreprise Walmart Canada a elle aussi ouvert une banque, filiale de sa banque américaine. Jusqu'à présent, elle

n'offre qu'un seul produit, soit une carte de crédit MasterCard.³³

Les services bancaires sans succursales sont aussi à la hausse. ING Direct Canada, une banque sans succursales qui était à l'origine une filiale d'une grande banque néerlandaise, compte environ 1,8 million de clients et un actif de 40 milliards de dollars. Malgré son acquisition, en 2012, par la Banque de Nouvelle-Écosse, elle continue de mener ses opérations de manière autonome.³⁴

La croissance, ces dernières années, des services bancaires sans succursales ou offerts par un détaillant indique qu'il existe un vaste marché en expansion pour des solutions de rechange aux six grandes banques canadiennes.

Hausse du nombre d'institutions financières parallèles et accessibilité des services bancaires

La hausse du nombre d'institutions financières parallèles marque un autre changement important dans le secteur bancaire et signale une ouverture à de nouveaux services financiers. Ces institutions accordent des prêts à court terme et fournissent des services d'encaissement de chèques, de virements de fonds et de vente de cartes de crédit prépayées.

Elles offrent des services qui viennent combler un réel besoin, mais exigent des taux d'intérêt qui, calculés sur une base annuelle, ne sont rien de moins que des taux usuraires. Une étude portant sur

les institutions financières parallèles à Prince George, en Colombie-Britannique, estime que si le prêt moyen sur salaire au Canada est de 280 \$ pour une période de dix jours, le prêteur sur salaire de la Colombie-Britannique peut, en toute légalité, exiger des frais de transaction de 64,40 \$, ce qui représente un taux d'intérêt annuel de 839,5 %. À titre de comparaison, le taux directeur de la Banque du Canada est actuellement de 1 %, et le taux d'intérêt annuel d'une carte de crédit typique est de 19,5 %.³⁵

L'Association canadienne des prêteurs sur salaire (ACPS) représente 20 institutions financières parallèles qui, dans 764 points de service à l'échelle du pays, fournissent des prêts sur salaire ou des services d'encaissement de chèques, ou les deux. Money Mart-Insta Chèques, la plus grande institution financière parallèle au pays, détient 458 de ces 764 points de service.³⁶ Les membres de l'ACPS affirment desservir près de deux millions de clients par année.³⁷

En général, ces entreprises sont hautement rentables. À preuve, en 2012, la société DFC, propriétaire de Money Mart-Insta Chèques, a dégagé un bénéfice mondial avant impôt de 387 millions de dollars sur des revenus de 1,062 milliard de dollars. Pour le troisième trimestre de l'année financière 2013, 28,7 % des revenus de cette société provenaient du Canada.³⁸

Les membres de l'ACPS ne sont toutefois pas les seules institutions financières parallèles au Canada. Un nouveau groupe d'entreprises présentes uniquement sur

Internet, comme Zippy Cash et Wonga, deux sociétés britanniques, a entrepris depuis quelques années de conquérir le marché canadien. Dans la version canadienne du site Web de Wonga, on indique qu'il en coûte 40,10 \$ pour emprunter un montant de 200 \$ remboursable dans un délai de 30 jours, ce qui correspond à un taux d'intérêt annuel de plus de 240 %.³⁹ Le taux d'intérêt qu'exige Wonga est encore plus élevé au Royaume-Uni qu'au Canada. En effet, il atteint un taux annuel en pourcentage de 5 853 %, selon la méthode de calcul en vigueur dans ce pays. Récemment, le quotidien *Daily Telegraph* faisait remarquer ce qui suit au sujet des taux d'intérêt de Wonga au Royaume-Uni : « [traduction] Les reproches visant le secteur des prêts sur salaire concernent, entre autres, les taux d'intérêt élevés de même que les campagnes publicitaires qui, selon les critiques, ciblent les personnes vulnérables. Wonga, le plus important prêteur à court terme, a haussé son taux d'intérêt de plus de 1 600 points de pourcentage, à 5 853 %⁴⁰, et ce, en dépit des demandes d'imposition d'un plafond sur les taux d'intérêt du crédit à court terme. Le nouveau taux d'intérêt annuel est basé sur un prêt de 150 £ remboursable dans un délai de 18 jours, ce qui revient à 183,49 £ après l'ajout des frais et des intérêts en supposant que le prêt sera renouvelé sur une période d'un an. »⁴¹ Dernièrement, Wonga a fait les manchettes lorsque Justin Welby, archevêque de Canterbury, qui avait dénoncé les taux usuraires de Wonga, a été désagréablement surpris d'apprendre que l'Église d'Angleterre avait d'importants investissements dans cette société!⁴²

D'une manière qui rappelle la question de la poule et de l'œuf, l'essor de ce type d'établissements est lié à la hausse du nombre de personnes « non bancarisées » (c'est-à-dire sans compte bancaire) ou « sous-bancarisées ». Au Canada, on estime que de 3 % à 15 % de la population (842 000 adultes selon l'estimation la plus prudente de 3 %), ne possédaient pas de compte bancaire en 2005.⁴³ Selon une étude récente du Groupe de travail sur la littératie financière :

« Les études à l'échelle nationale sur l'exclusion financière au Canada sont limitées. On évalue à 3 % la population adulte qui n'a pas de compte bancaire, mais cette proportion monte à 8 % chez les adultes à faible revenu (McKay, 1998). En plus d'être plus susceptibles de ne pas avoir de compte, les personnes à faible revenu sont également 36 % plus enclines à ne pas avoir de carte de crédit (Buckland et Dong, 2006) et il est plus probable qu'on ait refusé de leur en fournir une (Simpson et Buckland, 2009). »⁴⁴

En utilisant la même méthode de calcul, le nombre de personnes n'ayant pas de compte bancaire se chiffrerait aujourd'hui à 910 000. Un rapport de la Compagnie fédérale d'assurance de dépôts bancaires (Federal Deposit Insurance Corporation) constate une tendance similaire aux États-Unis : de 2009 à 2011, 821 000 ménages américains ont cessé d'utiliser le système bancaire, et la population « non bancarisée » a connu une croissance et représente maintenant 8,2 % des ménages.⁴⁵ Le rapport constate aussi ce qui suit :

- Environ 17 millions d'adultes ne possèdent ni compte-chèques ni compte d'épargne.
- 51 millions d'adultes qui possèdent un compte bancaire ont tout de même recours aux prêteurs sur gages, aux prêteurs sur salaire ou aux services de location avec option d'achat.

Si l'on constate une tendance à la hausse en ce qui concerne la population « non bancarisée », la croissance du nombre de personnes « sous-bancarisées » est encore plus importante.

Le même rapport souligne l'augmentation du nombre de personnes ayant un accès restreint aux services bancaires. Le gouvernement américain considère qu'une famille est « sous-bancarisée » notamment lorsque le ménage ne compte qu'un seul compte bancaire. Selon les statistiques du gouvernement américain :

- de 2009 à 2011, la proportion des ménages américains faisant partie de la population « sous-bancarisée » a grimpé en flèche, passant de 18,2 % à 20,1 % des ménages;
- 28,3 % des ménages ne possédaient qu'un seul compte bancaire ou n'en n'avaient aucun;
- les minorités, les personnes sans emploi, les jeunes et les ménages à faible revenu sont les moins susceptibles d'avoir un compte bancaire.

Les auteurs de l'étude portant sur les institutions financières parallèles à Prince George, en Colombie-Britannique, tirent des

conclusions semblables. Ils ont constaté que 60 % des utilisateurs des prêts sur salaire s'identifient en tant qu'Autochtones. « [traduction] Les Autochtones qui utilisent les institutions financières parallèles ont un revenu et un niveau d'éducation moins élevés, sont généralement plus jeunes, risquent davantage d'être sans emploi et sont plus susceptibles de dépendre de l'aide au revenu que les utilisateurs non autochtones. »

L'étude a révélé que seulement 12 % des utilisateurs d'institutions financières parallèles étaient « non bancarisés », c'est-à-dire qu'ils n'avaient jamais eu de compte bancaire. Environ la moitié des utilisateurs se servaient encore régulièrement d'un compte bancaire, alors que l'autre moitié n'utilisaient ni compte bancaire ni compte de coopérative d'épargne et de crédit de manière régulière.⁴⁶

Les collectivités autochtones demeurent largement délaissées par les banques et les coopératives d'épargne et de crédit

De 2006 à 2011, selon l'Enquête nationale auprès des ménages de 2011, la population autochtone a connu une croissance spectaculaire de 20,1 %, alors que la croissance de la population non autochtone se situe à 5,2 % pour la même période. Quelque 1,4 million de personnes s'identifient maintenant comme étant Autochtones, soit 4,3 % de la population canadienne.⁴⁷ Mais les banques et les coopératives d'épargne

et de crédit accusent un retard en matière de prestation de services aux populations autochtones. Bien que les grandes banques offrent des services destinés aux Autochtones, le nombre de succursales bancaires dans les réserves est très bas.

Aujourd'hui, on compte 615 collectivités des Premières nations au pays, et un grand nombre de collectivités Métis et de collectivités non inscrites. La Banque Royale, la plus grande banque du pays, prétend avoir sept succursales dans des réserves, quatre agences de prestation de services bancaires, et six succursales au nord du 60^e parallèle (dont trois situées au Nunavut).⁴⁸ La Banque de Montréal compte 11 succursales dans des réserves et trois comptoirs de services bancaires à la collectivité qui offrent des solutions personnalisées pour répondre aux besoins financiers des collectivités autochtones.⁴⁹ La Banque de Nouvelle-Écosse compte seulement quatre succursales dans des réserves.⁵⁰ La Banque Toronto-Dominion (TD) a conclu un partenariat avec la Banque des Premières Nations du Canada, qui compte huit succursales et deux centres communautaires.⁵¹ La CIBC a sept succursales dans des réserves et offre aussi des services par l'intermédiaire de l'Agence des Premières nations Kitchenuhmaykoosib Inninuwug.⁵² Trois coopératives d'épargne et de crédit comptent des succursales dans des réserves (notamment l'Affinity Credit Union, qui a ouvert, en 2009, la première succursale de coopérative d'épargne et de crédit sur une réserve des Premières nations en Saskatchewan), et il y a cinq succursales de la Caisse populaire dans les réserves

autochtones du Québec. Un calcul rapide nous donne un total de 54 succursales, ce qui semble indiquer que la grande majorité des 615 collectivités autochtones ne sont pas directement desservies par une succursale bancaire ou une coopérative d'épargne et de crédit.

Les tendances du secteur bancaire donnent lieu à des possibilités

Les tendances relatives aux services financiers qui ont été abordées ci-dessus ouvrent la voie à de nouveaux services bancaires et financiers au Canada. La baisse du nombre de succursales, la prolongation des heures d'ouverture des succursales, la hausse incessante des frais bancaires, l'essor continu des nouvelles technologies, la croissance des nouvelles banques et des nouveaux services financiers, et l'augmentation du nombre de collectivités et de groupes privés d'un niveau de service convenable démontrent l'existence d'une demande qui n'est actuellement pas satisfaite par les grandes banques et les coopératives d'épargne et de crédit.

Une des principales raisons à l'origine de ces tendances est la forte concentration du secteur bancaire canadien. Selon une étude universitaire récente, les cinq plus grandes banques canadiennes possèdent entre elles 85 % du total des actifs bancaires.⁵³ Un autre rapport, publié par la firme Bain & Company en 2003, note que « [traduction] les six principales banques figurant à l'annexe 1 contrôlent 87 % des

actifs des banques à charte, ainsi que 100 % et 87 %, respectivement, des actifs fiduciaires et des actifs du secteur du courtage dont l'administration est assurée par les banques en question. La concentration s'est grandement accrue dans chacun de ces trois secteurs clés. Le secteur des assurances est le seul secteur clé qui échappe en grande partie à l'emprise des banques, les recettes réalisées par celles-ci dans ce secteur ne représentant que 3 % des revenus liés aux primes d'assurance. »⁵⁴ Les grandes banques sont friandes de rationalisation et de fusion, comme en témoigne la tentative, en 1998, de fusionner les quatre plus grandes banques du pays pour former deux monstres bancaires (cette tentative a été mise en échec par le gouvernement fédéral et un mouvement populaire contre le projet de fusion).⁵⁵ Si

ces fusions avaient eu lieu, un nombre encore plus important de succursales auraient sans doute fermé leurs portes.

Nous avons essayé de démontrer que les services financiers, tels qu'ils existent actuellement, ne servent pas l'ensemble de la population canadienne, partout au pays, à des tarifs concurrentiels et avec un degré de transparence adéquat, comme ils devraient le faire. Par conséquent, nous pouvons conclure que les changements qui touchent le secteur bancaire créent des conditions propices à l'arrivée de nouveaux joueurs, comme Postes Canada, dans le secteur des services financiers. Dans le prochain chapitre, nous nous pencherons sur l'histoire des services bancaires postaux au Canada, leurs succès et leur déclin, et nous examinerons enfin le débat sur leur retour éventuel.

Les services bancaires postaux au Canada

DANS LE PRÉSENT chapitre, nous examinerons les services bancaires offerts dans les bureaux de poste du Canada de 1867 à 1969. Nous ferons aussi une récapitulation du débat suscité par la question depuis 1969, y compris les études recommandant la mise sur pied de services bancaires postaux et le point de vue d'anciens présidents de Postes Canada à ce sujet. Nous examinerons enfin la position des principaux partis politiques, et celle d'intervenants clés tels les syndicats.

Les services bancaires postaux ne sont pas chose nouvelle au Canada. Pendant plus de 100 ans après la création de la Confédération, la population canadienne a pu compter sur un réseau de caisses d'épargne postale. En fait, la proposition visant la mise en œuvre d'une caisse d'épargne postale du Canada a été présentée durant la session parlementaire de novembre

1867, quelques mois seulement après la signature de l'*Acte de l'Amérique du Nord britannique*, le 1^{er} juillet. La création de la Caisse d'épargne postale a peut-être aussi été précipitée par la crise financière qui a frappé le Canada en octobre 1867. À l'époque, les banques traditionnelles, craignaient de perdre des dépôts. L'épargne a donc été limitée à 1 000 \$ et un taux d'intérêt a été fixé à 4 %.⁵⁶

Les clauses de la *Loi sur les postes* de 1867 qui portaient sur la création d'une caisse d'épargne postale s'inspiraient de la *British Post Office Savings Bank Act* (loi sur la caisse d'épargne postale de la Grande-Bretagne). Le réseau bancaire postal britannique avait vu le jour en 1861 et était conçu de manière à offrir des produits d'épargne garantis à la population et à fournir au gouvernement un « actif

financier » pour l'aider à rembourser sa dette.

Initialement, la *Loi sur les postes* exigeait que le solde de la Caisse d'épargne postale soit financé au moyen de titres du gouvernement canadien. Cette exigence a été abandonnée en 1876. À compter de cette date, le solde de la caisse a été ajouté à la dette non consolidée du gouvernement fédéral.

La Caisse d'épargne postale du Canada a commencé ses activités en 1868. À ses débuts, elle comptait 83 points de service, mais ce nombre a rapidement augmenté, atteignant 343 dès 1884. En 1884, la caisse détenait déjà un solde de 13 millions de dollars répartis dans 66 682 comptes de déposants. En Ontario, un citoyen sur 34 possédait un compte avec la Caisse d'épargne postale. Au Québec, cette proportion était d'une personne sur 136. Un surintendant du ministère des Postes à l'époque a fait remarquer que le ratio de l'Écosse, soit une personne sur 35, était très semblable à celui de l'Ontario. Au Canada, la majorité des déposants de la Caisse d'épargne postale se trouvaient dans les grandes villes, et non dans les régions rurales.

Au départ, la Caisse d'épargne postale était surtout présente en Ontario et au Québec. Dans les provinces Maritimes, elle devait partager le marché de l'épargne avec les caisses d'épargne du ministère des Finances, qui avaient à l'origine été mises sur pied par les gouvernements provinciaux, jusqu'à ce qu'il soit enfin décidé de fusionner les deux systèmes au sein du ministère des Postes.⁵⁷

Selon une étude, le déclin de la Caisse d'épargne postale serait attribuable à la décision du ministre des Finances, en 1898, de baisser les taux d'intérêt sur l'épargne, cédant ainsi aux pressions exercées par les banques à charte.⁵⁸

D'autres établissements financiers, comme les caisses populaires et les coopératives d'épargne et de crédit, ont vu le jour en 1900 avec la création de la première coopérative d'épargne à Lévis, au Québec, par Alphonse Desjardins, suivi de la création, également par Alphonse Desjardins en 1908, de la Coopérative de crédit du service civil (maintenant Caisse Alterna) à Ottawa. Pour la classe ouvrière, les caisses populaires et les coopératives d'épargne et de crédit représentaient une option de rechange en matière d'épargne.

À son apogée, en 1908, la Caisse d'épargne postale comptait des dépôts totalisant 47,5 millions de dollars, ce qui équivaut, en dollars actuels, à environ un milliard de dollars. Le total des dépôts est tombé à 17,2 millions de dollars en 1968.

La Caisse d'épargne postale a fermé ses portes en 1968, bien que le *Règlement de la Caisse d'épargne postale* demeure encore en vigueur aujourd'hui. Cette fermeture, annoncée par Eric Kierans, ministre des Postes au sein du gouvernement libéral de Pierre Elliott-Trudeau, a entraîné la clôture de 290 000 comptes d'épargne. Des intérêts ont continué d'être versés jusqu'à la fin de 1969.⁵⁹

Appui en faveur des services bancaires postaux

Plus de 45 ans se sont écoulés depuis la fermeture de la Caisse d'épargne postale. Aujourd'hui, on assiste à la résurgence du débat sur la nécessité de redonner vie à la Caisse. Les services bancaires postaux bénéficient d'appuis provenant de sources très diverses.

Appui de la direction

Jusqu'à tout récemment, l'expansion des services financiers offerts dans les bureaux de poste avait bénéficié d'un appui ininterrompu de la part de la direction de Postes Canada. D'anciens présidents de Postes Canada, du tout premier, Michael Warren, jusqu'à André Ouellet et Moya Greene, ont exprimé leur appui en faveur d'une participation beaucoup plus importante de Postes Canada dans le secteur des services financiers.

Michael Warren, président de Postes Canada de 1981 à 1985, a dit ce qui suit durant un discours prononcé, en 1982, au club Rotary d'Ottawa : « *[traduction]* Nous avons des bureaux de poste dans plus de 2 000 collectivités qui ne comptent aucune banque. Toutefois, le nombre de transactions effectuées dans ces bureaux de poste n'est pas suffisant par rapport aux dépenses en immobilisations. Nous pourrions envisager d'offrir un certain nombre de services qui pourraient tirer parti d'un vaste réseau de vente au détail.... peut-être un rôle indirect pour les banques à charte selon le principe de la rémunération

des services. Nous pourrions peut-être aussi jouer un rôle dans le secteur de la vente par catalogue ou dans le secteur du voyage... peut-être dans le domaine des assurances. »⁶⁰

En 1998, devant le Comité permanent des finances de la Chambre des communes, M. Ouellet s'est aussi prononcé en faveur de la prestation de services financiers dans le réseau de points de vente du service postal.

« Si vous vous reportez à la *Loi sur les postes*, vous constaterez qu'elle comprend un article qui n'est pas utilisé, car dès les débuts de la Société, les petits bureaux de poste étaient autorisés à recevoir des dépôts. Pendant un certain nombre d'années, nous avons offert certains services financiers à la population.

Au fur et à mesure que les banques ont étendu leur réseau de succursales à l'échelle du pays, il a été décidé de cesser d'offrir ces services et de mettre fin à la concurrence avec les banques. Les institutions financières canadiennes occupent donc à toutes fins utiles tout le terrain, mais comme vous pouvez le constater d'après les chiffres qui vous ont été communiqués, il reste beaucoup de régions au Canada qui n'ont pas de services bancaires. Si la fermeture des succursales s'accélère, il y aura de moins en moins de Canadiens qui auront un accès direct à des services bancaires.

Nous sommes venus ici pour vous dire de ne pas oublier que la Société des postes offrait autrefois ces services. Nous pourrions le faire de nouveau; il suffirait d'appliquer

l'article qui est tombé en désuétude. Il ne serait même pas nécessaire de modifier la *Loi sur la Société canadienne des postes*. Il existe déjà une disposition qui nous permettrait d'offrir ces services. Il s'agirait simplement de réadapter l'article en question, et nous pourrions reprendre nos activités comme institution de dépôt, comme nous faisons par le passé. »

M. Ouellet a également décrit la forme que pourrait prendre les services bancaires postaux :

« Il y aurait différentes façons de s'y prendre. Nous pourrions le faire seuls, comme nous le faisons auparavant, ou, comme l'a dit M. Tremblay, nous pourrions le faire de concert avec les institutions financières, avec d'autres banques. Nous pourrions le faire à titre de mandataires des autres banques. Il y a diverses possibilités. Bien entendu, notre étude n'est pas définitive et nous ne sommes pas arrivés à une conclusion quant à la façon dont nous nous y prendrions si nous devons de nouveau offrir ces services. Il s'agit simplement de rappeler aux parlementaires que les bureaux de poste d'autrefois, et il n'y a pas tellement longtemps de cela, recevaient des dépôts et que nous pourrions le faire à nouveau. »⁶¹

Il a aussi noté que Postes Canada avait mis sur pied un projet pilote, en partenariat avec une banque existante, pour offrir des services financiers aux populations du Nord du pays.

En avril 2010, Moya Greene, qui était alors présidente de Postes Canada, s'est

présentée devant le Comité sénatorial permanent des finances nationales pour dire combien il était important que Postes Canada investisse massivement le secteur des services financiers :

« Ce sont les deux secteurs — le courrier transactionnel électronique et les services de marketing direct en ligne — où nous pourrions faire fond sur ce que nous avons. Toutefois, nous devons également diversifier nos sources de recettes et exploiter des secteurs d'activités totalement différents de ceux où nous évoluons aujourd'hui. Par exemple, je constate que nombre de services postaux ont su bien tirer profit des services bancaires. Prenons les services postaux de la Nouvelle-Zélande : ils offraient des services bancaires limités, mais, il y a environ huit ans, ils ont ajouté davantage de transactions financières. Le secteur des mandats-poste rapporte plus de un milliard de dollars à Postes Canada. Pour nombre de petites entreprises dans le Nord du Canada, les services de mandat-poste font office de services bancaires. Nous effectuons beaucoup d'activités de vérification sur les demandeurs de carte de crédit pour confirmer que les personnes qui se présentent sont bel et bien celles qui devraient recevoir la carte. Nous croyons que cette catégorie de services de vérification pourrait se transformer dans l'avenir en services bancaires classiques, comme cela s'est fait dans nombre de services postaux. Nous envisageons actuellement cette possibilité. »

M^{me} Greene a poursuivi en louant la valeur des services bancaires offerts

par les administrations postales de la Nouvelle-Zélande et de l'Italie :

« Nous communiquons régulièrement avec des entreprises postales de partout dans le monde. Nous avons observé l'exemple de la Nouvelle-Zélande, qui a commencé à offrir des services bancaires en 2002; en 2009, ces services représentaient probablement 30 p. 100 de ses revenus et 70 p. 100 de ses profits. C'est possible. Le problème, c'est que cela ne permet pas de tirer parti des comptoirs postaux existants, parce que, dans certains cas, il n'est tout simplement pas possible de réussir à offrir des services financiers dans ces comptoirs; il faut que cela passe ailleurs. C'est ce que nous examinons, ainsi que l'exemple de l'Italie, qui a fait de même. Les services postaux italiens ont commencé à offrir des services bancaires au même moment où ils ont investi le domaine de la téléphonie cellulaire. En une courte période — je dirais environ 24 mois — ils sont devenus le mécanisme clé de paiement sans fil pour les petits montants en Italie. Ils ont conclu une entente avec une chambre de compensation, et bon nombre des transactions qui devaient se faire à l'intérieur d'un établissement bancaire se font ailleurs aujourd'hui. Il est possible d'impartir bon nombre des services administratifs, ce qui permet beaucoup de nouvelles possibilités. »⁶²

Cependant, un mois plus tard, M^{me} Greene quittait Postes Canada pour accepter le poste de présidente-directrice générale de la Royal Mail, au Royaume-Uni, qui offre des services financiers modernes

d'avantage intégrés au service postal depuis 2003 (voir chapitre 4).

La direction actuelle de Postes Canada n'est pas en faveur des services bancaires

La direction actuelle de Postes Canada n'appuie pas l'idée d'offrir des services bancaires dans ses points de service, mais elle a déployé des efforts considérables pour étendre le service *postel* de paiement de factures en ligne. Des services semblables font partie de la gamme de services financiers offerts par les administrations postales d'autres pays.

De plus, Postes Canada a récemment commandé un rapport auprès du Conference Board du Canada. Intitulé *L'avenir du service postal au Canada*, le rapport néglige de recommander la prestation de services financiers ou même d'examiner la possibilité d'offrir de tels services dans les bureaux de poste du Canada. Le rapport débute pourtant par une analyse très favorable sur les services financiers offerts par les administrations postales de différents pays :

« Les services financiers constituent le nouveau secteur d'activité principal pour les exploitants postaux internationaux. Dans certains pays, notamment le Japon et la Grande-Bretagne, les services financiers sont considérés comme un élément clé du bureau de poste depuis de nombreuses années alors que, dans d'autres pays, ces services ont été intégrés progressivement aux services postaux au fil du temps. L'ajout

de services financiers aux comptoirs postaux offre de nombreux avantages potentiels. Par exemple, il peut faciliter l'intégration financière dans les zones rurales tout en atténuant la baisse des revenus postaux. Les banques postales desservent de grands marchés, mais les coûts supplémentaires sont faibles puisqu'elles partagent l'utilisation du réseau postal de vente au détail. Selon un document de travail du Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, les revenus bancaires de nombreux pays sont en fait essentiels pour générer des profits au sein de leurs réseaux postaux. »⁶³

Les auteurs du rapport notent ensuite que la prestation de services financiers postaux est facilitée par la grande confiance que la population accorde aux services postaux.

« Les services postaux sont habituellement considérés comme étant fiables et dignes de confiance. Ainsi, le public accorde une “valeur refuge” aux services financiers postaux. »

Le rapport constate le succès des services bancaires postaux à l'échelle mondiale :

« L'Union postale universelle (UPU) estime que plus d'un milliard de personnes partout dans le monde effectuent leurs transactions bancaires par l'entremise de services postaux et que, en 2010, les comptes de dépôt et d'épargne de 51 exploitants postaux atteignaient 1,6 milliard de dollars à l'échelle mondiale. »

Le rapport du Conference Board souligne aussi le succès des services bancaires postaux dans des pays développés comparables au Canada :

« Les services financiers se sont également avérés lucratifs pour les exploitants postaux. Par exemple, les économies totales de Deutsche Postbank, une banque allemande, ont augmenté de 21 p. 100 au cours du premier semestre de 2009 seulement, et sa part du marché s'est accrue de 10,3 p. 100. Dans le cas de PostFinance, un établissement financier de La Poste Suisse, le principal facteur de croissance, soit les services financiers, a occasionné une hausse du profit net de 11,5 p. 100 en 2009. Au cours des trois premiers trimestres de 2009, PostFinance a connu une augmentation du nombre de nouveaux clients (4 p. 100) et de nouveaux comptes (5 p. 100), ainsi qu'une année exceptionnelle étant donné que les résultats de ces trimestres dépassaient ceux de 2008, soit de 75 p. 100. C'était aussi le cas pour Poste Italiane, qui a enregistré une baisse de 5,5 p. 100 des revenus provenant des services postaux. Cependant, en raison de la croissance des services financiers et des services d'assurance, Poste Italiane a affiché une augmentation globale des revenus de 13 p. 100. »

Il fait même référence au succès rapide de la Kiwibank en Nouvelle-Zélande :

« En Nouvelle-Zélande, le service postal public a créé la filiale Kiwibank en 2002 (...) Au cours des cinq premières années suivant sa création, 500 000 clients (ou environ 13 p. 100 de la population du pays)

ont transféré leurs dépôts à Kiwibank. Son rendement de l'avoir se chiffrait à 11,7 p. 100 lors du deuxième semestre de 2011. »

Étonnamment, après ces louanges enthousiastes au sujet des services bancaires postaux, les auteurs du rapport du Conference Board rejettent du revers de la main toute possibilité de recommander la prestation de services bancaires au Canada. Ils expédient leurs explications en trois phrases :

« Au Canada, le secteur de services financiers hautement spécialisés s'étend des grandes banques aux petites caisses populaires. Bien qu'il existe manifestement une occasion pour Postes Canada d'explorer les produits numériques touchant les transactions financières, telles que les factures et les paiements, les conditions permettant aux autres installations postales de connaître du succès dans le secteur des services bancaires ne s'appliquent pas au Canada. Par conséquent, ce rapport n'examine pas la possibilité d'offrir des services financiers au Canada. »

Quelles sont donc ces « conditions » qui n'existent pas au Canada? Le rapport ne donne aucune précision à ce sujet. Pourtant, les conditions du système bancaire canadien sont comparables à celles de pays comme la Suisse et le Royaume-Uni :

- banques bien établies figurant parmi les plus grandes au monde;
- secteur bancaire non concurrentiel où quelques grandes banques contrôlent la vaste majorité (85 %) du

marché d'une manière oligopolistique (quasi-monopole);

- manque de services dans les régions rurales, les collectivités du Nord et les quartiers défavorisés;
- manque de nouveaux produits bancaires novateurs à partir desquels les Canadiennes et Canadiens peuvent exercer leur choix.

Ainsi, loin d'obtenir une étude sérieuse sur la faisabilité d'offrir des services bancaires par l'intermédiaire des bureaux de poste, les Canadiennes et Canadiens n'ont même pas eu droit à un véritable examen public de la question dans un rapport qui était pourtant censé examiner toutes les possibilités s'offrant à la direction actuelle de Postes Canada.⁶⁴

Un rapport de 2005 de la Bibliothèque du Parlement appuie les services financiers

Une étude importante publiée en 2005 par le service de la recherche de la Bibliothèque du Parlement du Canada, qui a pourtant l'habitude d'adopter un ton plus neutre, appuie l'expansion des services financiers comme façon importante de préserver le service postal partout au Canada, et plus particulièrement dans les régions rurales. « En fait dans le contexte actuel, la pertinence de la création d'une banque postale au Canada en prenant pour fondation le réseau de la SCP [Société canadienne des postes] ne se justifie pas au premier chef par la nécessité de modifier le paysage

TABEAU 7 Offre de nouveaux services générateurs de revenus, y compris des services financiers

Très favorable	21 %
Plutôt favorable	42 %
Plutôt opposé	19 %
Très opposé	18 %

Note Résultats tirés d'un sondage en ligne mené du 24 au 26 mai 2013 auprès d'un échantillon représentatif composé de 1 514 adultes de partout au Canada.

Source Sondage de la firme Stratcom sur l'avenir de Postes Canada, 12 juin 2013, www.sttp.ca/index.cfm/ci_id/14579/la_id/2.htm

bancaire. Elle découle plutôt de la nécessité grandissante de donner un nouveau souffle à la SCP pour que celle-ci puisse mieux faire face à la mondialisation et garantir le service postal universel, auquel se rattache un mandat social bien réel, même s'il n'est pas officiel, notamment en milieu rural. Avec la perspective d'une intensification de la mondialisation et des changements technologiques, la SCP risque la stagnation voire une situation financière difficile.

Comme l'affirment deux consultants-experts dont il est mention dans l'étude⁶⁵, les administrations postales d'aujourd'hui peuvent soit faire naufrage en continuant de se plaindre de la réduction du volume des lettres postées et de la substitution électronique dans un monde qui évolue rapidement sur le plan technologique, soit profiter du courant pour maîtriser les nouvelles technologies, nouer de nouveaux partenariats et adopter de nouvelles façons de faire pour créer de nouveaux produits et services qui les aideront à devenir plus performantes et plus prospères. Dans cette optique, la voie des services financiers apparaît comme le chemin naturel

pour assurer la viabilité du réseau postal canadien. »⁶⁶

Appui populaire

De la même manière que la majorité des dirigeants de Postes Canada ont exprimé au fil des ans leur appui en faveur des services bancaires postaux, l'appui de la majorité de la population canadienne à cette option a aussi été confirmé récemment. Un sondage commandé par le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) et réalisé par la firme Stratcom, du 24 au 26 mai 2013, auprès de 1 514 Canadiennes et Canadiens, démontre que près des deux tiers (63 %) de la population canadienne « sont favorables à ce que Postes Canada offre de nouveaux services lucratifs, y compris des services financiers comme le paiement des factures, des services liés aux assurances et des services bancaires. »

Le sondage mené par Stratcom révèle aussi que la population « ne veut pas de modifications importantes comme la privatisation ou la déréglementation du service postal. En effet, 69 % des répondants au sondage s'opposent à la privatisation de

Postes Canada et 71 % s'opposent à l'idée d'ouvrir le marché de la poste-lettres au Canada à des entreprises privées. »⁶⁷

Appui du syndicat

Depuis 1984, le STTP est un important partisan de l'idée que Postes Canada offre des services financiers. Dans un document d'information qu'il a produit dans le cadre de la ronde de négociation à laquelle il participait cette année-là, le STTP a affirmé que les services financiers étaient les nouveaux services nécessaires au maintien du service postal : « Le paiement de factures, telles que les factures pour services publics, cartes de crédits et autres, pourrait être accepté à tous les guichets. De plus, la caisse d'épargne des postes pourrait être rétablie. » Et dans le même document, le STTP rapportait les propos de Michael Warren en appui aux services bancaires postaux.

Dans un document plus récent, publié en 2010, le STTP a de nouveau mentionné la nécessité d'innover en précisant qu'une des principales innovations devrait être l'expansion des services financiers.⁶⁸ Dans ce document, le Syndicat évoque l'appui de Moya Greene en faveur des services bancaires postaux.

« De 1867 à 1969, la caisse d'épargne postale du Canada a fourni des services bancaires de base dans ses succursales un peu partout au Canada. Plus tôt cette année, Moya Greene, ancienne présidente de Postes Canada, a indiqué que la Société songeait à offrir de nouveau des services bancaires.

Le STTP aimerait que Postes Canada fasse davantage que d'y penser. Nous voulons voir un plan. Il existe de nombreuses bonnes raisons pour mettre une telle initiative de l'avant.

Six raisons pour lesquelles Postes Canada devrait offrir des services bancaires

1. Postes Canada disposerait de nouvelles sources de revenus et serait davantage en mesure d'investir dans le service postal public et dans les emplois qui y sont rattachés.
2. Les personnes vivant dans des collectivités où il n'y a pas de banque auraient accès à des services bancaires.
3. La population aurait plus facilement accès à des services financiers de base, comme le crédit, sans avoir à payer des frais exorbitants à des compagnies de prêts.
4. Les petites entreprises et les groupes communautaires auraient accès à des services financiers dans leur collectivité, ce qui profiterait aux économies locales.
5. Postes Canada pourrait plus facilement diversifier ses activités et elle serait moins dépendante du courrier.
6. Les membres du STTP pourraient compter sur du travail valorisant et de nouveaux emplois intéressants.

Il est temps d'aller de l'avant

Lorsque Postes Canada est devenue une société d'État en 1981, son président d'alors, Michael Warren, s'était prononcé en faveur de l'expansion des services financiers

offerts aux comptoirs postaux. Soulignant que 2 000 collectivités au Canada comp-
taient un bureau de poste, mais pas de
banque, il avait indiqué que le service
postal devrait combler le vide en matière
de services bancaires. Depuis, les besoins
dans ce domaine n'ont cessé de croître.
Au cours des 20 dernières années, plus
de 2 000 succursales bancaires ont fermé
leurs portes, surtout en milieu rural et dans
les secteurs à faible revenu. Nous n'avons
toujours pas de banque postale, mais il en
va tout autrement dans de nombreux pays.
À l'heure actuelle, tous les ans, 1,5 milliard
de personnes dans le monde utilisent les
services d'une banque postale et plus de
400 millions de personnes possèdent un
compte auprès d'une telle banque. »⁶⁹

Dans ce même document, le STTP
souligne le vaste éventail de modèles en
matière de services bancaires postaux :

« Il existe différents modèles de banque
postale que Postes Canada pourrait prendre
en considération.

Au Brésil, le service postal s'est associé à
une banque du secteur privé pour accroître
de manière considérable l'accessibilité
aux services bancaires dans toutes les
régions du pays.

En Nouvelle-Zélande, le service postal a
établi sa propre banque, la Kiwibank, en
2002. Elle possède maintenant un nombre
de succursales supérieur à toute autre
banque du secteur privé.

En France, l'administration postale, La
Poste, a lancé son propre service ban-

caire en 2006. Il compte maintenant plus
de 11 millions de comptes bancaires.

En Italie, le service postal, en partenariat
avec des banques du secteur privé, a étendu
ses services bancaires pour offrir plus que
les services traditionnels d'une caisse
d'épargne. Aujourd'hui, 55 % des revenus
de la poste italienne proviennent de ses
services bancaires.

En Inde, le service postal offre déjà des
services financiers. Le gouvernement
envisage maintenant de mettre sur pied
une banque postale pour aider à offrir
des services aux populations pauvres des
régions rurales.

Au Royaume-Uni, le service postal a établi
un partenariat avec la Bank of Ireland
pour offrir des services bancaires. La Post
Bank Coalition, qui désire de meilleurs
services bancaires, mène actuellement
une campagne pour l'établissement d'une
banque postale distincte, administrée par
le service postal. Le gouvernement a récem-
ment indiqué qu'il songeait à permettre à
toutes les banques d'utiliser les comptoirs
postaux pour y offrir des services relatifs
aux transactions de caisses d'épargne. »⁷⁰

Positions des partis politiques

Nouveau Parti démocratique

Le Nouveau Parti démocratique (NPD)
s'est prononcé en faveur de l'expansion
des services financiers offerts par Postes
Canada. Le 23 avril 2013, en réponse à
l'étude du Conference Board du Canada,

commandée par Postes Canada, qui préconise des réductions de service plutôt que pour la prestation de nouveaux services financiers, le NPD a publié un communiqué intitulé « *Le gouvernement doit s'opposer à la réduction des services postaux.* »

Dans ce communiqué, Olivia Chow, porte-parole du NPD en matière de transports, d'infrastructure et de collectivités, déclare ce qui suit :

« Depuis plus de cent ans, Postes Canada fournit un service essentiel aux Canadiens. Plutôt que de réduire les services, le gouvernement doit s'efforcer de trouver de nouvelles façons d'offrir des services meilleurs, plus diversifiés, et de générer des revenus grâce au commerce électronique (...) Les conservateurs s'obsèdent à réduire les services postaux des Canadiens plutôt que de considérer de nouveaux services que pourrait offrir Postes Canada. En Allemagne, en Suisse et en Nouvelle-Zélande, les services postaux ont été renforcés et offrent désormais des services bancaires et financiers qui sont très profitables. »⁷¹

Dix jours plus tard, une résolution sur les services bancaires postaux (6-24-11 *Résolution sur le service bancaire par la poste*), provenant de la circonscription Ottawa-Ouest-Nepean, a été présentée au congrès du NPD tenu en avril 2013 :

« ATTENDU QUE la Société canadienne des postes représente un service de propriété publique sousutilisé;

ATTENDU QUE l'avenir des postes repose sur l'élargissement de la gamme de services;

PAR CONSÉQUENT, IL EST RÉSOLU QUE le NPD collabore avec les groupes travaillistes et communautaires ainsi qu'avec les autres parties intéressées afin d'élaborer un plan d'expansion des services de Postes Canada comprenant notamment le service bancaire par la poste;

IL EST ÉGALEMENT RÉSOLU QUE ledit plan fasse partie de la plateforme électorale du NPD en 2015. »⁷²

Malheureusement, la résolution n'a pas été débattue par les déléguées et délégués au congrès.

Parti vert

Le 3 mai 2012, sur le site Web du Parti vert, dans une section intitulée « Laboratoire des politiques », Jean-Luc Cooke, de la circonscription de Nepean-Carleton, a affiché une proposition sur la création d'une caisse d'épargne postale. Cette proposition, qui fait l'objet d'une discussion sur le site, vise l'objectif suivant :

« [*traduction*] Demander à Postes Canada de réactiver ses activités bancaires (elle détient actuellement une charte bancaire). La Caisse d'épargne de Postes Canada (CÉPC) offrirait des services bancaires de base (compte-chèques sans frais à 0 % et peut-être des hypothèques de 5 ans à taux fixe) de manière à ce que la population canadienne puisse avoir l'option d'utiliser une banque publique. Une telle initiative bénéficierait d'un appui favorable étant donné que les grandes banques sont devenues rentables en 2008–2009, durant

le creux de la crise économique, grâce aux frais imposés aux usagers. Mais plus important encore, les collectivités éloignées ont besoin de services bancaires de base pour espérer connaître un regain sur le plan de l'activité économique.

Services bancaires de Postes Canada

PRÉAMBULE : attendu que les gens des collectivités éloignées passent à un comptoir de Postes Canada pour ramasser leurs chèques et parcourent ensuite une distance de 5 mètres pour les encaisser;

ATTENDU QUE les collectivités éloignées sont mal desservies en matière de services bancaires;

ATTENDU QUE la présence de services bancaires est un prérequis à l'activité économique et à la croissance;

ATTENDU QU'EN 2008–2009, durant la pire récession depuis la crise de 1929, les cinq grandes banques sont demeurées rentables grâce aux frais imposés aux usagers, ce qui indique que les frais sont trop élevés;

ATTENDU QUE le Canada utilise depuis longtemps les sociétés d'État pour amplifier ou atténuer les conditions du marché au moyen de la concurrence;

ATTENDU QUE Postes Canada possède un énorme réseau de vente au détail partout au pays;

DISPOSITION RÉSOLUTOIRE : qu'il soit résolu que Postes Canada reprenne l'exploitation d'un service bancaire de détail de base. »

Les conservateurs et les libéraux n'ont pas de position publique sur cette question.

Ayant démontré que l'évolution et les tendances du secteur des services financiers créent des possibilités et favorisent l'arrivée de nouveaux joueurs, et ayant démontré qu'il existe un réel intérêt de la part de la population, des gestionnaires de Postes Canada, des syndicats et des partis politiques pour la prestation de services bancaires postaux, nous examinerons maintenant le succès des services bancaires postaux à l'échelle mondiale. Nous nous pencherons tout particulièrement sur le succès des services bancaires postaux dans cinq pays : le Royaume-Uni, la France, la Suisse, l'Italie et la Nouvelle-Zélande. Nous analyserons aussi différents services, dont de nombreux pourraient être mis en œuvre au Canada, et nous consulterons des experts du domaine des services bancaires postaux qui pourraient aider à l'élaboration d'une nouvelle gamme de services.

Examen des services bancaires postaux à l'échelle mondiale

LES SERVICES BANCAIRES postaux sont bien enracinés un peu partout dans le monde et sont en pleine expansion. C'est ce que démontre notamment une importante étude sur les services bancaires postaux réalisée récemment par des chercheurs de l'Union postale universelle (UPU). Fondée en 1874, l'UPU est devenue une agence spécialisée des Nations Unies en 1948. Elle compte 192 pays membres, dont le Canada.

L'étude de l'UPU sur les services bancaires postaux a été présentée au congrès de l'UPU, tenu en octobre 2012 à Doha. La version définitive de l'étude, publiée en mars 2013, établit le constat suivant : « Après les banques, les opérateurs postaux et leurs filiales du secteur des services financiers postaux constituent les principaux contributeurs à l'inclusion

financière dans le monde, loin devant les institutions de microfinance, les organismes de transfert de fonds, les coopératives, les compagnies d'assurance, les opérateurs de services financiers mobiles et tous les autres prestataires de services financiers. »⁷³

Le nombre d'utilisateurs des services bancaires postaux a connu une croissance rapide dans les pays en développement où il existe peu de comptoirs bancaires traditionnels (croissance de 70 millions à 500 millions de comptes de 1980 à 2011). Il convient aussi de signaler que la croissance des services bancaires postaux a également été importante dans les pays industrialisés possédant un secteur bancaire bien établi (de 170 millions à 220 millions de comptes au cours de la même période).

Selon l'étude de l'UPU, sur les 123 administrations postales sondées en 2010, 51 détenaient ensemble 1,6 milliard de comptes d'épargne et de dépôt (ce nombre comprend la Chine). « Si l'on part du principe, selon une estimation prudente, qu'un client ordinaire de la poste possède 1,5 compte, cela signifie que plus d'un milliard de personnes ont accès aux services bancaires par l'intermédiaire de la poste. »⁷⁴

Même si seulement 8 % des administrations postales n'offrent aucune forme de services financiers, il y a encore, selon l'étude, des possibilités d'expansion puisque bon nombre des administrations postales sondées n'offrent pas de services financiers exigeant l'ouverture d'un compte. L'étude note qu'avec « 660 000 points de contacts, les postes et leurs filiales financières arrivent au deuxième rang après les banques pour leur capacité à contribuer à l'inclusion financière. Le Fonds monétaire international recense 523 000 succursales bancaires et guichets automatiques dans le monde. »⁷⁵ L'UPU est résolue à accroître les services financiers comme façon de promouvoir l'inclusion financière et elle a conclu « des partenariats fructueux avec le Fonds international pour le développement agricole (FIDA), la Banque mondiale, l'Alliance pour l'inclusion financière, la fondation Bill et Melinda Gates et d'autres qui lui permettent d'étudier et de développer l'inclusion financière par le biais du réseau postal. »⁷⁶

Une des contributions importantes de l'étude a été de subdiviser les différents types de services financiers offerts par

l'intermédiaire du service postal en six grands modèles commerciaux :

Modèle commercial n° 1

Négociant au comptant pour les fournisseurs de services publics et de services financiers (modèle présent dans 83 % des pays). Selon ce modèle, l'administration postale ne permet pas l'ouverture de comptes, mais autorise les transactions à partir de comptes bancaires existants.

Modèle commercial n° 2

Services prioritaires de virement de fonds électronique et services financiers transactionnels (modèle présent dans 63 % des pays). Mandats-poste, divers services de paiement électroniques et transfert de fonds nationaux et internationaux.

Modèle commercial n° 3

Partenariat avec un fournisseur de services financiers (modèle présent dans 24 % des pays). Ce modèle repose sur un partage des recettes en partenariat avec un établissement financier, comme une banque, souvent sur la base de frais par transaction. Post Office Ltd., la filiale financière du service postal du Royaume-Uni, dont il sera question un peu plus loin, est un exemple de ce type de modèle commercial, fonctionnant en partenariat avec la Bank of Ireland. Post Office Ltd. est aussi un négociant au comptant pour les transactions financières d'autres banques, de façon comparable au modèle commercial n° 1.

Modèle commercial n° 4

Services financiers postaux non réglementés, y compris des services exigeant l'ouverture d'un compte (modèle présent

dans 24 % des pays). Le meilleur exemple de ce modèle est BancoPosta, filiale de l'administration postale italienne (Poste Italiane), dont nous parlerons plus loin. BancoPosta ne possède pas de permis bancaire de la banque centrale italienne. Elle offre des produits d'épargne et d'autres produits, comme des prêts et des hypothèques, en partenariat avec d'autres banques.

Modèle commercial n° 5

Services financiers postaux réglementés (modèle présent dans 9 % des pays). Le meilleur exemple de ce modèle est la banque postale chinoise, qui détient un permis bancaire. Avec plus de 870 millions de comptes, elle est la plus grande banque postale au monde et se classe au cinquième rang des banques chinoises. L'administration postale de la Suisse a récemment obtenu un permis bancaire pour PostFinance, sa filiale de services financiers, mais elle n'offre toujours pas ses propres services de prêt, de crédit ou d'hypothèque.

Modèle commercial n° 6

Location d'espace à un fournisseur de services financiers pour que ce dernier y fasse la vente de ses services. Il n'existe pas d'exemple de ce modèle dans les pays à revenu élevé, mais il est notamment mis en pratique au Malawi.

En résumé, voici les principales conclusions de l'étude de l'UPU :

- Il existe dix facteurs de réussite dans le secteur des services bancaires postaux :
 - i) l'existence d'un réseau; ii) le personnel; iii) la capacité financière; iv) la confiance; v) l'automatisation

et l'intégration des processus; vi) la volonté de promouvoir l'inclusion financière; vii) la gouvernance entre la poste et les services financiers postaux; viii) le cadre juridique et réglementaire; ix) le marketing; et x) la flexibilité.⁷⁷

- Les administrations postales qui utilisent les modèles commerciaux n°s 3, 4 et 5 et qui offrent leurs propres produits d'épargne, d'assurance ou de prêt (qu'elles possèdent ou non un permis bancaire) tirent une plus grande proportion de leurs revenus des services financiers postaux que les administrations qui offrent de tels services dans le cadre d'un partenariat ou en fonction d'un modèle transactionnel semblable aux modèles n°s 1 et 2. Une comparaison entre les exemples de la Suisse et du Royaume-Uni, que nous examinerons plus tard, tend à confirmer cette conclusion.
- Les comptoirs postaux constituent la majorité des points d'accès à des services financiers dans les pays à faible revenu. Cependant, même dans les pays à revenu élevé, les comptoirs postaux fournissent plus de 30 % des points d'accès aux services bancaires.
- Dans les pays à revenu élevé, qui bénéficient habituellement d'un haut degré d'inclusion financière, « [traduction] il existe des poches de pauvreté et d'exclusion, qui se constatent surtout chez certains groupes qui bénéficient d'un niveau inadéquat de services financiers. C'est tout particulièrement

vrai en ce qui concerne les populations d'immigrants et les minorités religieuses ou ethniques qui sont économiquement désavantagées. En France, par exemple, une grande proportion des immigrants ont recours à la banque postale pour effectuer leurs transactions bancaires, car elle a le mandat d'ouvrir un compte au nom de ceux et celles qui en font la demande, sans aucune discrimination. »⁷⁹

- Les administrations postales des pays à revenu élevé sont incitées à « [traduction] continuer d'offrir, à la vaste majorité des gens, des produits abordables et de qualité, puis d'offrir et de privilégier les services liés aux prestations gouvernementales, à l'épargne et aux virements de fonds internationaux, car il s'agit de services dont les personnes sous-bancarisées ou migrantes ont le plus besoin. De telles mesures peuvent faciliter l'inclusion financière dans les pays en développement, surtout si les virements internationaux sont effectués d'un compte à un autre. Dans un tel cas, nous pouvons nous attendre à un processus de double "bancarisation", où la personne migrante a accès à des services bancaires dans le pays d'accueil et où sa famille devient elle aussi utilisatrice des services bancaires dans le pays où les fonds sont envoyés. »

Enfin, le recours aux services financiers postaux obtient l'appui non seulement de l'UPU, mais aussi d'une importante firme internationale de consultants.

Tous les ans, la firme Accenture passe en revue les administrations postales de 26 pays et publie un rapport à ce sujet. Les rapports de 2012 et 2013 sont les 5^e et 6^e éditions de cette série. Dans ces deux rapports, la firme tente de démontrer que les administrations postales ont besoin d'adopter de nouvelles pratiques, notamment en matière de services financiers. Postes Canada, qui compte parmi les 26 administrations postales examinées par Accenture, est classée dans ces deux rapports dans la catégorie des administrations postales « traditionalistes » (les trois autres catégories sont : joueurs internationaux, diversificateurs régionaux et fournisseurs de services).

Dans son rapport de 2012, Accenture souligne que « [traduction] la prestation d'une gamme complète de services bancaires est en train de devenir une composante de la proposition de valeur au détail, les administrations postales se concentrant sur le rendement de leur réseau postal dans le but de diversifier les sources de revenu et de protéger leurs marges grâce à des profits accrus. Comme l'ont fait remarquer des analystes, il existe dans le monde un marché potentiel de 1,1 milliard de nouveaux comptes qui pourraient être ciblés par les administrations postales. »

Accenture note ensuite qu'il existe une différence entre les services financiers postaux des pays en développement et ceux des pays développés : « [traduction] Toutefois, une analyse des modèles postaux qui ont connu du succès en matière d'inclusion financière montre qu'il n'existe pas de démarche unique pouvant s'appliquer

dans tous les cas. Malgré une grande hétérogénéité sur le plan des modèles utilisés pour assurer la prestation de services financiers par l'intermédiaire des activités postales, on trouve dans l'ensemble des pays BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) un profond engagement en matière de politique d'inclusion financière. » Elle note ensuite que dans les pays développés « [traduction] les administrations postales tendent à délaisser les activités bancaires, parce qu'elles veulent, entre autres, améliorer leur liquidité, se recentrer sur les activités de base ou encore parce qu'on leur a retiré le mandat de fournir des services financiers. » L'étude conclut ensuite que les perspectives d'avenir des services financiers postaux dans les pays développés demeurent excellentes. « Les produits bancaires postaux diffèrent dans les pays en développement de ceux des pays développés, les premiers offrant des produits de base aux fins de l'inclusion financière, et les deuxièmes offrant une gamme complète de produits bancaires. »

Dans son rapport, Accenture établit ses propres catégories en matière de services financiers :

« [traduction] Quatre modèles différents sont adoptés par les administrations postales des pays en développement :

- Gamme étendue de services financiers
- Éventail restreint de services financiers

- Partenariats avec des banques

- Banques utilisant les bureaux de poste pour y offrir leurs services

Le modèle adopté en matière de diversification des services financiers est fonction de la situation de l'administration postale et de ses capacités sur les plans stratégique, politique et économique. Par exemple, Poste Italienne offre dans ses bureaux de poste un large éventail de services financiers et de services d'assurance, alors que Correios (Brésil) favorise l'inclusion financière au moyen des services bancaires mobiles. »⁸⁰

Dans son rapport de 2013, Accenture souligne de nouveau que les administrations postales à rendement élevé doivent se lancer sur la voie de la diversification. Elle utilise l'exemple de l'Italie pour illustrer la force d'une telle stratégie : « [traduction] Poste Italienne offre des services financiers et des services de télécommunication, et a diversifié sa gamme de produits de vente au détail. De plus, elle a mis sur pied une vaste base de données sur les clients de ses différentes succursales qui permet d'offrir aux clients une expérience différenciée aux comptoirs de vente au détail. Les revenus découlant de l'interdistribution et la satisfaction accrue de la clientèle ne sont que deux des nombreux avantages d'une telle solution. »⁸¹

Cinq exemples de services bancaires postaux

COMME NOUS L'AVONS vu plus tôt, il existe de nombreuses banques postales d'envergure partout dans le monde, dont la Japan Post Bank, la plus grande détentrice de dépôts au monde avec des actifs⁸² de 203 billions de yens (2,15 billions de dollars CA), la Postal Savings Bank of China, la cinquième banque commerciale de Chine en importance avec plus de 400 millions de clients,⁸³ la Deutsche Post Bank, qui appartient maintenant à la Deutsche Bank, mais demeure l'une des plus grandes banques d'Allemagne avec son propre réseau de plus de 100 succursales, qui s'ajoutent aux 4 500 comptoirs postaux.⁸⁴

Le présent chapitre décrit cinq modèles de réussite en matière de prestation de services bancaires postaux dans cinq pays industrialisés : le Royaume-Uni, la France, l'Italie, la Suisse et la Nouvelle-Zélande. Ces pays ont tous maintenu des liens étroits

entre les services financiers offerts dans les comptoirs postaux et le service postal. Ils ont été choisis en raison de leur similitude avec le Canada. Dans chacun de ces cinq pays, le service postal appartient à l'État.⁸⁵

Le modèle des services financiers offerts dans les comptoirs postaux du Royaume-Uni prend appui sur un important partenariat avec une institution financière du secteur privé, présente de nouveaux produits novateurs et permet aux clients d'accéder à la plupart des services bancaires existants.

La Banque Postale de France est une banque à charte détenue par l'administration postale. Elle offre une gamme complète de produits, y compris des produits d'assurance, et se soucie tout particulièrement d'offrir des services au secteur des organisations non gouvernementales et mutuelles, ainsi qu'à la population à

faible revenu. La Banque Postale s'est classée au palmarès des 50 banques les plus sûres au monde.⁸⁶

BancoPosta d'Italie fonctionne sans charte. Dotée d'une vaste gamme de services, elle se distingue sur le marché des services bancaires offerts sur appareil mobile et par carte bancaire.

PostFinance de Suisse, qui est entièrement détenue par l'administration postale nationale, est un chef de file en matière de virements de fonds et l'une des plus grandes banques nationales dans un pays pourtant reconnu pour son secteur bancaire privé. Elle a obtenu le statut de banque à charte cette année. Elle offre aussi des prêts hypothécaires et d'autres types de prêts en partenariat avec des institutions financières du secteur privé.

Enfin, Kiwibank, détenue par l'administration postale de la Nouvelle-Zélande, est une nouvelle venue dans le secteur bancaire postal international. Elle a toutefois réussi à offrir une vaste gamme de services, y compris des produits hypothécaires spéciaux pour les personnes à faible revenu et la population maorie.

Royaume-Uni

La prestation de services financiers dans les bureaux de poste du Royaume-Uni remonte au milieu des années 1800. Le Royaume-Uni est ainsi devenu le premier pays à offrir des produits d'épargne par l'intermédiaire de son service postal.

Réputé avoir mis sur pied le service postal moderne grâce à l'invention du

timbre en 1840, le Royaume-Uni a aussi été le premier pays à offrir des services financiers postaux avec la création de la Post Office Savings Bank (caisse d'épargne postale) le 16 septembre 1861. La Caisse d'épargne postale du Canada a vu le jour quelques années plus tard, soit en 1868. Comme l'indique le site Web du musée postal du Royaume-Uni : « [traduction] La caisse d'épargne postale a été créée dans le but d'encourager les citoyens ordinaires à épargner en toute sécurité, sachant que leur argent est garanti par le gouvernement. »⁸⁷ La caisse d'épargne constituait un atout financier important pour le gouvernement. Avec le temps, d'autres produits ont été offerts, notamment des actions et obligations d'État, en 1880, des comptes d'épargne de guerre, en 1916, et des obligations d'épargne à taux bonifié, en 1956.

Au cours des dix dernières années, les services financiers offerts dans les bureaux de poste du Royaume-Uni ont été revitalisés dans le but d'aider à sauver le service postal et d'offrir de nouveaux services concurrentiels.

Dans les années 1960, le gouvernement travailliste d'Harold Wilson a apporté le premier changement majeur en matière de services financiers postaux. En 1968, sur l'initiative politique de Tony Benn, alors ministre des Postes, le gouvernement a créé une nouvelle banque, la National Giro. Dotée d'une technologie moderne, la National Giro avait pour mandat d'offrir des services aux personnes qui n'avaient pas de compte bancaire. Il s'agissait alors de la majorité des citoyens du Royaume-Uni,

puisque la population en général ne faisait pas partie du public ciblé par les grandes banques.⁸⁸ À l'époque, la plupart des travailleuses et travailleurs au Royaume-Uni étaient payés en argent comptant chaque semaine. La nouvelle banque leur a donné la possibilité d'effectuer des transferts de fonds et de payer des factures rapidement.

Étant donné les coûts élevés de mise en branle, la banque a d'abord été déficitaire. Toutefois, en 1971, la National Giro a fait ses frais, et elle a même commencé à réaliser des profits dès 1972.⁸⁹ Comme l'a affirmé M. Benn à l'occasion du 40^e anniversaire de la banque, en 2008 :⁹⁰ « [traduction] Nous avons mis sur pied une banque, sans nationaliser quoi que ce soit... Elle est devenue la sixième banque britannique en importance. »⁹¹ Plus tard rebaptisée National Girobank, la banque postale est demeurée rentable et a connu beaucoup de succès. En effet, elle a été :

- en mesure de s'emparer de 25 % du marché de l'épargne du Royaume-Uni;
- la première banque européenne à adopter la technologie de reconnaissance optique des caractères;
- la première banque du Royaume-Uni à offrir des comptes gratuits aux particuliers;
- la première banque à offrir des comptes courants portant intérêt;
- la première banque d'Europe à offrir des services bancaires par téléphone.⁹²

En 1969, la caisse d'épargne postale a été transformée en agence non-ministérielle

du gouvernement relevant du ministère de l'Économie et des Finances (*Treasury*). Elle est alors devenue la National Savings. Par la suite, les bureaux de poste ont été transformés en points de distribution des produits de la National Savings. En 1996, National Savings est devenue un organisme de direction relevant du chancelier de l'Échiquier et, à partir de 2002, elle a de nouveau été rebaptisée, devenant la National Savings & Investments, et plus tard simplement la NS&I.⁹³ La NS&I continue d'offrir des produits d'épargne pour le gouvernement du Royaume-Uni, et ses titulaires de comptes d'épargne ont la possibilité d'effectuer des retraits et des dépôts dans les bureaux de poste.⁹⁴ La NS&I est aujourd'hui « [traduction] l'une des plus grandes sociétés d'épargne du Royaume-Uni. Elle compte plus de 26 millions de clients et des investissements de plus de 100 milliards de livres sterling. »⁹⁵ Du point de vue organisationnel, elle est entièrement distincte du service postal.

En 1990, dans l'une des dernières mesures de privatisation du gouvernement conservateur de Margaret Thatcher, la National Girobank a été privatisée. Elle a été acquise par la société d'épargne immobilière Alliance & Leicester, qui est, si l'on veut, l'équivalent d'une coopérative d'épargne et de crédit au Canada. En 1997, l'Alliance & Leicester a privatisé ses actifs.⁹⁶ En 2003, la Girobank est devenue l'Alliance & Leicester Commercial Bank. En 2008, la banque espagnole Santander a acquis Alliance & Leicester.⁹⁷ Santander est la plus grande banque de la zone euro. Elle compte 100 millions de clients et détient le

plus grand réseau de succursales bancaires au monde.⁹⁸

Sous le gouvernement travailliste de Tony Blair (1997–2007), l'idée d'offrir des services bancaires dans les bureaux de poste a été reprise dans le cadre d'une entente avec la Bank of Ireland. Cette nouvelle initiative s'est concrétisée lorsque Tesco, la grande chaîne de supermarchés de Grande-Bretagne, et d'autres détaillants ont commencé à offrir des services financiers alors que les volumes de courrier commençaient à diminuer.⁹⁹

Le partenariat avec la Bank of Ireland, une banque privée, prévoyait la mise sur pied, pour une période de dix ans, d'une coentreprise appelée MidasGrange, qui devait assurer le contrôle du processus. À partir de 2004, grâce à ce partenariat, Post Office Ltd. (filiale de la Royal Mail responsable de la prestation des services financiers) a commencé à offrir des services de prêts personnels, de comptes d'épargne, de cartes de crédit, d'assurance personnelle et d'hypothèques, par l'intermédiaire du réseau de succursales postales, du téléphone et du Web. Le réseau postal comptait alors 16 900 points de vente.

À l'époque, David Mills, administrateur général de Post Office Ltd., avait déclaré : « [traduction] Le réseau de points de vente de Post Office Ltd. est plus grand que celui de toutes les banques et sociétés d'épargne immobilière du Royaume-Uni réunies. Nos succursales, qui servent environ 29 millions de personnes, reçoivent chaque semaine quelque 42 millions de visites. Pour chaque livre (1 £) en circulation, 27 pence passent par une succursale du service postal. »¹⁰⁰

Le service postal et la Bank of Ireland exploitaient déjà une coentreprise de change de devises, First Rate Travel Services, établie en mars 2002. Elle est devenue le deuxième service de change de devises en importance au Royaume-Uni. Mike Soden, alors administrateur général du groupe Bank of Ireland, a fait la déclaration suivante : « [traduction] L'an dernier, First Rate Travel Services a réalisé des profits avant impôt de 35 millions de livres sterling et a clairement fait ressortir les possibilités qu'offre ce nouveau projet. »¹⁰¹

En décembre 2009, vers la fin de son séjour au pouvoir, le gouvernement travailliste a entrepris un processus de consultation sur l'expansion des services bancaires offerts dans les bureaux de poste. En trois mois, il a obtenu plus de 2 400 réponses.¹⁰²

Voici les services auxquels la population accorde le plus d'importance :

- Comptes courants : 64 %
- Accès à un compte bancaire : 55 %
- Comptes bancaires d'affaire : 54 %
- Compte d'épargne pour enfant : 49 %
- Compte de budgétisation hebdomadaire : 42 %
- Coopératives d'épargne et de crédit : 37 %

En mars 2010, en réponse à la consultation, le gouvernement a annoncé la mise sur pied de projets d'expansion des services bancaires postaux, dont les suivants : ¹⁰³

- Offrir un service de comptes courants;

- Approfondir et élargir la relation entre Post Office Ltd. et les coopératives d'épargne et de crédit pour aider les ménages à faible revenu à obtenir du crédit à coût abordable;
- Améliorer l'accès aux comptes courants des autres banques à partir des comptoirs de Post Office Ltd.;
- Proposer des comptes d'épargne pour les enfants;
- Envisager la possibilité de permettre à Post Office Ltd. d'offrir des comptes bancaires d'affaire;
- Accroître le financement public du réseau de bureaux de poste, dont une subvention de 180 millions de livres sterling pour maintenir le réseau « aux alentours de sa taille actuelle »;
- Établir un prêt hypothécaire assorti d'une mise de fonds initiale de 10 % à l'intention des personnes qui achètent leur première maison. Ces acquéreurs seraient ainsi en mesure d'emprunter jusqu'à 90 % de la valeur marchande de leur propriété;
- Établir un nouveau compte, appelé « Saving Gateway » (accès à l'épargne). Pour chaque livre (1 £) épargnée sur le compte par les personnes à faible revenu, le gouvernement s'engage à y verser 50 pence;
- Offrir des services aux petites entreprises.

En mai 2010, à la suite du changement de gouvernement, devenu un gouverne-

ment de coalition entre conservateurs et libéraux-démocrates, la majorité de ces propositions ont été réexaminées ou abandonnées, mais certaines ont été maintenues. En septembre 2010, le nouveau gouvernement de coalition a annoncé la scission de Post Office Ltd. de la Royal Mail et la privatisation de cette dernière. Post Office Ltd. n'allait pas être privatisée, mais pourrait être transformée en société mutuelle ultérieurement.¹⁰⁴ La loi sur les services postaux (*Postal Services Act*), en vertu de laquelle la Royal Mail a été privatisée, prévoyait aussi qu'au moins 10 % des actions seraient détenues par ses employés.

Le nouveau gouvernement a aussi laissé tomber le programme travailliste d'accès à l'épargne Saving Gateway destiné aux personnes à faible revenu, programme qui devait être administré par le service postal.¹⁰⁵

En avril 2012, la scission de Post Office Ltd. de la Royal Mail a finalement eu lieu. La Royal Mail assure maintenant la levée et la livraison du courrier, tandis que Post Office Ltd. assure la gestion du réseau de comptoirs postaux, dont la plupart sont des bureaux franchisés. Post Office Ltd. étudie depuis les façons d'améliorer son bilan.¹⁰⁶ En juillet 2012, dans un important exposé de position intitulé *Building a Mutual Post Office*, le gouvernement s'est engagé à interrompre le programme de fermeture de succursales postales et à maintenir un réseau d'au moins 11 500 bureaux : « [traduction] Nous tenons à ce qu'il y ait un bureau de poste à moins d'un mille du lieu de résidence de 90 % de la population

du Royaume-Uni (99 % dans les régions urbaines). » Il s'est aussi engagé à investir 1,34 milliard de livres sterling jusqu'en 2015 pour soutenir et moderniser le réseau.¹⁰⁷

L'un des principaux objectifs de l'investissement a été décrit ainsi : « [traduction] soutenir le réseau postal pour qu'il élargisse la gamme de services financiers abordables offerts aux particuliers et qu'il améliore l'accès à ces services. »¹⁰⁸ Le gouvernement estimait que la prestation de services financiers et gouvernementaux lui permettrait d'augmenter ses revenus. En obtenant, par exemple, des contrats du gouvernement pour la livraison de produits, tels que les permis de conduire, le réseau postal verrait ses recettes augmenter.

Comme l'indique le rapport annuel de 2011-2012 de Post Office Ltd. : « [traduction] les profits d'exploitation provenant des activités poursuivies avant éléments exceptionnels ont atteint 30 millions de livres sterling en 2012 (2011 : 11 M £) après inclusion du paiement de subvention du réseau de 180 millions de livres sterling (2011 : 150 M £). »¹⁰⁹ Autrement dit, bien que la Royal Mail soit extrêmement rentable en matière de services de livraison, Post Office Ltd. dépend des subventions gouvernementales. Toutefois, les services financiers représentent aujourd'hui à peu près 25 % du revenu total et poursuivent leur croissance.¹¹⁰

Selon un rapport sur la transformation du réseau postal, « [traduction] Un tiers de la population du Royaume-Uni, soit un peu moins de 20 millions de personnes, et la moitié des petites entreprises continuent de se rendre à l'un des quelque 11 500 comp-

toirs postaux chaque semaine. »¹¹¹ Le réseau postal compte plus de 11 800 points de vente, mais la plupart sont des comptoirs franchisés. Les bureaux de poste d'État ne représentent que 3 % du réseau et constituent les plus grands points de vente. Ils traitent 20 % de toutes les transactions et effectuent 40 % des ventes de services financiers. En avril 2013, Post Office Ltd. a annoncé son intention de franchiser 70 des bureaux encore exploités par l'État.¹¹² Comme Postes Canada, Post Office Ltd. compte toujours un plus grand nombre de succursales et de points de vente que toutes les banques réunies.

Aujourd'hui, la gamme de services financiers comprend le nouveau compte courant, mis en place en avril 2013, ainsi que les services suivants :

- Prêts hypothécaires
- Épargne
- Prêts
- Virements de fonds
- Cartes de crédit
- Assurances
- Change de devises
- Compte-carte Post Office® (Il s'agit d'un compte destiné aux particuliers qui n'ont pas de compte bancaire, mais qui reçoivent du gouvernement des prestations de retraite ou des prestations sociales ou encore des paiements de crédits d'impôt. Il est offert par J.P. Morgan Europe Ltd.)¹¹³

Post Office Ltd. offre aussi la possibilité, aux titulaires de compte de la plupart des grandes banques, d'effectuer des dépôts et des retraits. Elle est « [traduction] l'une des plus importantes entreprises du pays dans le domaine du traitement des espèces, assurant chaque année le traitement d'environ 70 milliards de livres sterling en espèces et 636 millions de livres sterling en monnaie. »¹¹⁴ Aujourd'hui, Post Office Ltd. permet aux clients de 19 des plus grandes banques d'effectuer des retraits de leurs comptes courants à partir d'un bureau de poste, et aux clients de treize de ces banques de déposer de l'argent comptant ou des chèques dans leurs comptes.¹¹⁵ Quatre-vingt-quinze pour cent des titulaires de carte de débit au Royaume-Uni bénéficient d'un accès gratuit à leur argent dans tous les comptoirs postaux du pays.¹¹⁶

En août 2012, Post Office Ltd. a renégocié son partenariat avec la Bank of Ireland et l'a prolongé de 11 ans, jusqu'en 2023. La Bank of Ireland compte maintenant 2,8 millions de clients au Royaume-Uni, dont la plupart proviennent du réseau postal. L'entente prévoit la hausse des taux de commission versés à Post Office Ltd. et la dissolution de la société en participation MidasGrange. En échange de cette dissolution, Post Office Ltd. a reçu 3 millions de livres sterling de la Bank of Ireland.¹¹⁷

En avril 2013, Post Office Ltd. a annoncé la mise à l'essai de nouveaux comptes courants (compte-chèques au Canada) dans la région de East Anglia. Le lancement national se fera en 2014.¹¹⁸ Il s'agit d'une initiative importante, menée en partenariat avec la Bank of Ireland, en vue d'offrir de

nouveaux produits concurrentiels dans un marché bancaire très concentré et de structure quasi-monopolistique, fort semblable au secteur bancaire canadien. En 2012, les cinq plus grandes banques du Royaume-Uni, soit Lloyd's, Barclays, RBS, HSBC et Santander, contrôlaient entre elles 83 % des comptes courants des particuliers.¹¹⁹

Post Office Ltd. offre trois nouveaux types de compte-chèques :

- Un compte standard sans frais, assorti d'une carte de débit. Pour ne pas avoir à payer de frais, le titulaire doit toutefois maintenir un solde créditeur. Il est possible d'obtenir un carnet de chèques et une protection contre les découverts.
- Un forfait bancaire assorti de frais mensuels de 8 £ qui offre des avantages supplémentaires, en plus d'une assurance voyage et d'une protection en cas de panne de véhicule.
- Un compte de base conçu pour aider les clients à éviter des frais élevés.¹²⁰ Des frais mensuels de 5 £ sont toutefois exigés pour ce compte, mais ce sont les seuls. Par conséquent, si un chèque sans provision devait être émis, aucuns frais administratifs ne seraient exigés. Ce compte est assorti d'une carte de paiement, mais il n'offre pas de carte de débit, de carnet de chèque ni de protection contre les découverts.

Les deux premiers comptes ne portent pas d'intérêts. Le régime de frais est très simple, notamment des frais de découvert de 14,9 % par an (taux peu élevé pour

le Royaume-Uni). Il n'y a aucuns frais additionnels, sauf pour les chèques sans provision.¹²¹

Le conseil d'administration du Payments Council (conseil des paiements) a décidé de mettre en place un service amélioré pour permettre, dès septembre 2013, aux particuliers et aux petites entreprises d'obtenir le transfert de leurs comptes courants d'une institution financière à une autre dans un délai de sept jours ouvrables.¹²² La décision du conseil donne suite à une recommandation de la commission indépendante sur les services bancaires. Post Office Ltd. estime que cette décision favorisera l'ouverture de nouveaux comptes courants. Selon Nicholas Kennett, directeur des services financiers de Post Office Ltd., il s'agit d'une initiative importante, car ce type de transfert prenait auparavant beaucoup trop de temps.¹²³

Post Office Ltd. considère les comptes courants comme un outil indispensable pour améliorer sa relation avec ses clients et rehausser la vente d'autres produits financiers. Les services liés aux comptes courants doivent toutefois être transparents, simples et honnêtes, et surtout équitables, affirme Nicholas Kennett, directeur des services financiers. « [traduction] Beaucoup de comptes bancaires au Royaume-Uni sont censés être gratuits, mais dès qu'un chèque est sans provision ou retourné, le client doit payer toute une série de frais. »

Le mouvement en faveur des services bancaires postaux

Le modèle du Royaume-Uni est particulièrement important parce que tous les partis politiques, les syndicats, les maîtres de poste et les petites entreprises appuient le maintien et l'expansion des services bancaires postaux.

Mise sur pied en 2009 pour promouvoir la création d'une banque postale, la Post Bank Coalition regroupe les organismes suivants :¹²⁴

- Communication Workers' Union (syndicat des travailleuses et travailleurs en communications)
- Federation of Small Businesses (fédération des petites entreprises)
- Nef — New Economics Foundation (fondation pour une économie nouvelle)
- Unite (un important syndicat)
- Public Interest Research Centre (centre de recherche sur l'intérêt public)
- National Pensioners' Convention (congrès national des retraités)

La Post Bank Coalition a réussi à obtenir une expansion des services financiers offerts par Post Office Ltd., mais n'a pas encore atteint son objectif, soit la création d'une banque postale d'État.

Comme l'indique le manifeste de la coalition, qui s'intitule *The Case for a Post Bank* (arguments en faveur d'une banque postale), « [traduction] Il est important d'établir une distinction entre les propositions de la coalition visant

Arguments en faveur d'une banque postale

« [traduction] La banque postale serait un élément moteur de l'économie. Elle consentirait des prêts lui rapportant une faible marge de profits et favoriserait l'entreprise locale plutôt que la spéculation mondiale.

- La crise bancaire actuelle offre la possibilité de restructurer complètement le système bancaire. La mise sur pied d'une banque postale est la meilleure façon de combattre l'exclusion financière et d'établir le droit à un système bancaire équitable, accessible et fiable.
- Une banque postale offrirait des comptes courants, l'accès au crédit et un service de prélèvement automatique, et elle élargirait ses capacités en matière d'épargne. Étant assujettie à une obligation d'assurer des services bancaires universels, elle serait établie localement grâce au réseau de comptoirs postaux.
- Compte tenu de la portée nationale exceptionnelle du réseau postal, une banque postale serait le véhicule idéal pour la mise en œuvre d'une obligation d'assurer des services bancaires universels, semblable à l'obligation d'assurer un service universel que doit respecter la Royal Mail.
- L'économie du Royaume-Uni repose sur les petites entreprises, qui, elles, comptent sur la poste et son service efficace, abordable et local. Une banque postale permettrait de sauvegarder le réseau de comptoirs postaux et d'offrir une gamme plus complète de services financiers et autres pour venir en aide aux petites entreprises.
- Une banque postale permettrait de rétablir le lien entre les services bancaires et les économies locales et assurerait la liaison avec d'autres organismes financiers, y compris les coopératives d'épargne et de crédit et les institutions financières de développement communautaire. »¹²⁶

Tiré du document de la Post Bank Coalition, *The Case for a Post Bank*, mars 2009.¹²⁷

la création d'une banque postale et les services financiers présentement offerts par Post Office Ltd. Les produits financiers de cette dernière sont offerts à des fins strictement commerciales et en partenariat avec la Bank of Ireland, qui reçoit 50 % de tous les profits générés. Une banque postale devrait plutôt être indépendante. Même si le gouvernement dirige la banque à titre d'entreprise commerciale générant des profits, il pourra l'utiliser pour combattre l'exclusion financière et aider les personnes à faible revenu. »¹²⁵

France

Un autre récent modèle de réussite du secteur des services bancaires offerts par les administrations postales — quoique très différent — est celui de La Banque Postale de France. Créée en 2006, La Banque Postale est entièrement détenue par le Groupe La Poste, qui appartient à l'État. Elle a connu une croissance rapide, car déjà, en 2013, elle comptait environ 10,6 millions de clients dans un pays de plus de 65 millions d'habitants.

La Banque Postale dessert aussi 446 000 entreprises et personnes morales et ses actifs s'élèvent à environ 195 milliards d'euros. En 2012, grâce aux services bancaires offerts dans plus de 17 000 comptoirs postaux partout en France, La Banque Postale a réalisé des profits avant impôt de 791 millions d'euros, ou 574 millions d'euros après impôt.¹²⁸ Depuis 2007, elle a doublé sa part du marché français des prêts hypothécaires, part qui s'élève en ce moment à 5,2 %.¹²⁹ Bien qu'elle ait une section qui vise principalement les clients à revenu élevé, La Banque Postale s'est dotée d'une politique exemplaire en matière de prestation de services aux clients les plus vulnérables.

Contexte

La France possède une longue feuille de route en matière de prestation de services postaux et de services financiers postaux.¹³⁰ La Caisse nationale d'épargne postale, créée en 1881, était modelée sur la British Postal Savings Bank, créée 20 ans plus tôt. Administrée par le service postal, la Caisse a mis en place le précurseur du célèbre système de comptes d'épargne de type Livret A. Ce système, qui à ses débuts, en 1881, comptait plus de 800 000 utilisateurs, a connu une expansion rapide. En 1928, il comptait déjà plus de 8 millions d'utilisateurs. La Caisse nationale d'épargne postale a également été la première banque à émettre des comptes aux femmes, sans exiger la permission de leur mari, et elle a embauché des milliers de femmes pour travailler comme caissières.¹³¹ Aujourd'hui,

plus de 20 millions de clients sont titulaires d'un Livret A.

Depuis les années 1960, les lois ont été modifiées pour favoriser les banques commerciales et restreindre les activités financières du service postal. La Banque Postale a été créée en 2005 dans le cadre d'un projet visant à regrouper les services financiers de La Poste. Le Groupe La Banque Postale est organisé autour de trois secteurs d'activité : banque de détail, assurance et gestion d'actifs.

Elle a pour mission de favoriser :

- le développement durable (elle a été nommée première banque française pour son engagement en faveur du développement durable pour la cinquième année consécutive);¹³²
- l'accessibilité bancaire.
 - Elle a l'obligation d'ouvrir un Livret A, de façon gratuite, à toute personne qui en fait la demande. Les retraits et dépôts sur le Livret A sont autorisés à partir de 1,50 € (contre 10 € dans les autres établissements bancaires).
 - Ses tarifs figurent parmi les moins élevés du marché de la banque de détail en France et elle favorise des moyens de paiement autres que les chèques pour les clients en situation de fragilité financière.
 - Elle offre des microcrédits à des personnes qui étaient auparavant en situation d'exclusion financière.

TABLEAU 8 Répartition du chiffre d'affaires par activité

Courrier	49,70 %
Colis-Express	25,60 %
Activités bancaires	24,10 %
Autres	0,60 %

Source Rapport annuel de 2012 du Groupe La Poste, <http://legroupe.laposte.fr/Finance/Bilan-et-perspectives-Chiffres-clefs-2012>

Les conseillers financiers de la banque se doivent de refuser de vendre un produit si celui-ci risque de fragiliser la situation financière de leur client.

Le rapport annuel de 2012 du Groupe La Poste montre que ses activités bancaires représentent 24,1 % de son revenu total.

Rendement financier

La Banque Postale a été créée deux ans seulement avant le début de la crise financière mondiale, qui a durement frappé le système bancaire français. Toutefois, on peut constater le succès de La Banque Postale en examinant les profits réalisés durant la période de 2006 à 2012. En effet, les profits sont passés de 372,4 millions d'euros en 2006 à 574 millions d'euros en 2012.

Environ 25 % du revenu total du Groupe La Poste provient des services financiers. En outre, les dividendes versés par La Banque Postale à La Poste sont plus élevés que le total des dividendes versés par La Poste à l'État français.

Prêts aux collectivités locales

La Banque Postale s'est également lancée dans de nouveaux secteurs d'activité. En mars 2013, La Banque Postale et la Caisse des Dépôts (le gestionnaire du régime de retraite de la fonction publique française) ont annoncé la création de leur filiale commune « La Banque Postale Collectivités Locales ». Détendue à 65 % par La Banque Postale et à 35 % par la Caisse des Dépôts, cette filiale financera les collectivités locales pour palier l'arrêt des activités de la banque franco-belge Dexia, qui a été contrainte au démantèlement durant la crise financière de 2008 à 2011.

Dexia était le leader mondial du financement des collectivités locales, mais son effondrement, en 2011, a laissé bon nombre de collectivités françaises avec un sérieux déficit de financement.¹³³

La Banque Postale : économie sociale et logement social

La Banque Postale a une relation privilégiée avec les organismes à but non lucratif et les sociétés mutuelles (coopératives et autres organismes appartenant aux membres). Elle compte parmi ses clients à peu près

un tiers (335 000) de tous les organismes de protection sociale et deux tiers de toutes les mutuelles. En 2012, La Banque Postale a mis en place une filière composée de 28 conseillers spécialisés pour répondre aux besoins de ces organismes. Elle offre à ces clients une gamme complète de produits financiers, y compris des prêts et des crédits hypothécaires.¹³⁴

La Banque Postale est fortement engagée à soutenir le logement social et à favoriser l'accession au logement des personnes à faible revenu. En mai 2012, une entente de mise en place du Fonds d'Investissement Durable et Solidaire a été signée entre Habitat Réuni, le Crédit Coopératif et La Banque Postale en présence de la Fédération des Coopératives HLM. Il s'agit d'une enveloppe de 125 à 150 millions d'euros pour soutenir le logement social.¹³⁵ Habitat Réuni est une association de 21 coopératives HLM et entreprises sociales pour l'habitat qui gère près de 100 000 logements sociaux et construit chaque année 3 000 nouveaux logements offerts en accession à la propriété et en location.

La Banque Postale consent aussi beaucoup de prêts aux bailleurs de logement social en France pour la construction et la rénovation. Elle a créé un réseau de 730 conseillers spécialisés dans le logement social et l'habitation à loyer modéré. Depuis octobre 2012, elle est devenue le principal fournisseur du Prêt d'accession sociale (PAS). Il s'agit d'un prêt à taux réduit consenti à des conditions favorables aux personnes à faible revenu pour l'achat d'un logement.¹³⁶ La Banque Postale vise

des prêts totalisant 350 millions d'euros en 2013 et, en 2015, de l'ordre de 1,3 milliard d'euros.¹³⁷ Elle lance aussi une offre de prêts sociaux à la location- accession (PSLA) pour aider les personnes à faible revenu à acheter une propriété. Elle compte consacrer trois milliards d'euros d'ici 2015 au secteur du logement social.

Le 19 avril 2013, La Banque Postale a tenu la première réunion de son comité d'orientation pour l'accession sociale à la propriété. Présidé par Philippe Wahl, président du Directoire de La Banque Postale, et composé de personnalités du monde du logement et de l'accession sociale à la propriété, ce comité confirme l'engagement de La Banque Postale envers ce secteur d'activité.¹³⁸

Clients en situation de fragilité financière

La Banque Postale a élargi son engagement en matière de microcrédits personnels amorcé en 2007. En 2011, elle a conclu 18 partenariats avec des organismes œuvrant dans le domaine de l'inclusion sociale (UDAF, CCAS,...), portant ainsi le nombre de partenariats à 96. La philosophie qui sous-tend ces mesures est claire : « [La Banque Postale] finance des projets individuels portés par des personnes physiques en situation d'exclusion bancaire. »¹³⁹

La Banque Postale a également soutenu le « *Manifeste pour l'inclusion bancaire en France des populations fragiles* » rédigé par la Croix-Rouge française, le Secours Catholique et l'UNCCAS. En décembre 2011, La Banque Postale a préparé, « avec les

grands partenaires du secteur social en France et notamment les grands réseaux associatifs, une offre bancaire et un accompagnement dédiés aux clientèles en situation fragilisée. »¹⁴⁰

En collaboration avec l'Union nationale des centres communaux d'action sociale (UNCCAS), La Banque Postale veut améliorer l'information et l'orientation des personnes en situation d'exclusion bancaire. « Cette expérimentation a été saluée et reconnue en 2012 comme une des bonnes pratiques en matière de lutte contre l'exclusion bancaire au niveau français dans le cadre de la préparation de la conférence nationale de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale qui s'est tenue les 10 et 11 décembre 2012 et au niveau européen, lors de la conférence européenne annuelle de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (*2012 Annual Convention of the European Platform Against Poverty and Social Exclusion*) qui s'est tenue du 5 au 7 décembre 2012. »¹⁴¹

En 2012, La Banque Postale a monté, en partenariat avec le réseau des missions locales, des ateliers d'éducation budgétaire « à destination des jeunes en situation de fragilité financière ». ¹⁴² Ces ateliers sont offerts par des jeunes volontaires en Service civique, à qui La Banque Postale accorde des services bancaires gratuits la première année et deux mois gratuits de cotisation à l'assurance habitation.

En octobre 2012, La Banque Postale a aidé à créer un groupe de réflexion appelé « L'initiative contre l'exclusion bancaire » qui vise à développer de nouvelles initiatives contre l'exclusion bancaire et finan-

cière. Ce groupe réunit ATD Quart Monde, l'Adie, CRÉSUS, la Croix-Rouge française, les restos du Cœur, le Secours catholique, le Secours populaire et l'UNCCAS.¹⁴³

Assurances

La Banque Postale offre aussi une gamme complète de produits d'assurance de personnes, d'assurance-habitation, d'assurance-santé et d'assurance-vie. L'une de ses filiales, La Banque Postale Prévoyance, est la deuxième entreprise d'assurance des risques spéciaux en France. Elle mène aussi des activités encore plus importantes dans le domaine de l'assurance de biens et de l'assurance-dommages, y compris l'assurance de personnes (vie, retraite, risques et santé) et l'assurance de biens et de responsabilité (moyens de paiement, habitation, automobile, protection juridique).

En 2012, le secteur assurance du Groupe La Banque Postale a contribué au résultat à hauteur de 219 millions d'euros, en hausse de près de 39 millions d'euros par rapport à 2011.

- Assurance-vie : 116,5 milliards d'euros d'encours et 4,8 millions de contrats en portefeuille en 2012, soit 8,5 % du marché de l'assurance-vie.
- Risques personnels : La Banque Postale Prévoyance offre une gamme complète de produits de protection (décès, rente viagère, obsèques, garantie accidents de la vie, etc.) » Elle comptait plus de 442 000 nouveaux contrats à la fin de 2012.¹⁴⁴

Suisse

Le rapport du Conference Board du Canada et le rapport de l'Examen stratégique de la Société canadienne des postes minimisent la pertinence d'offrir des services financiers dans les bureaux de poste du pays parce que, selon les deux rapports, le Canada dispose déjà d'un important réseau de services financiers. Or, s'il existe un pays surtout connu pour la puissance et la force de son système bancaire privé, qui constitue l'une des plus grandes industries du pays et attire d'importants investissements étrangers, c'est bien la Suisse. Et pourtant, la Suisse possède aussi l'un des plus grands et des plus importants réseaux de services bancaires postaux au monde.

Histoire de PostFinance

La Poste Suisse a commencé à offrir des services bancaires en 1900, quand Carl Koechlin, conseiller national bâlois, a déposé une motion pour créer un « service des chèques et des virements postaux ». Il a ouvert le premier compte de chèques en 1906 au bureau des chèques postaux de Bâle.¹⁴⁵ Cette année-là, la Poste Suisse a lancé ses services de paiement, qui encore aujourd'hui demeurent ses principaux services. PostFinance a installé des guichets automatiques en 1978, avant même que les banques de Suisse en soient dotées. En 1997, en partenariat avec la future banque UBS, PostFinance a lancé des fonds d'investissement. En 1998, en collaboration avec Winterthur (AXA), PostFinance a mis en place des services bancaires électroniques

et des produits d'assurance-vie. En 2010, elle a lancé des applications bancaires gratuites pour téléphone mobile.

Aujourd'hui, un pourcentage croissant des profits du groupe La Poste Suisse provient des services financiers. Ces derniers représentent plus de 71 % des profits d'exploitation réalisés l'an dernier.

PostFinance, qui compte plus de trois millions de clients dans un pays de huit millions d'habitants, est maintenant l'une des trois principales banques de Suisse et elle poursuit sa croissance. Le secteur le plus rentable de PostFinance est celui des services de paiement. La banque traite aujourd'hui environ 50 % de l'ensemble des transactions dans ce secteur et se classe première en Suisse.¹⁴⁶ Jusqu'à maintenant, l'État interdit à PostFinance de consentir des prêts. Ses activités de crédit sont donc menées en partenariat avec d'autres banques.

Depuis la crise financière mondiale il y a plus de quatre ans, PostFinance a recruté plus de 100 000 nouveaux clients par année,¹⁴⁷ car les gens cherchent un endroit sûr où investir leur argent alors que de grandes banques suisses, comme UBS et Crédit Suisse, éprouvent d'importantes difficultés.¹⁴⁸ Par exemple, UBS, la plus grande banque de Suisse, a annoncé en février 2009 qu'elle avait perdu près de 20 milliards de francs suisses (17,2 milliards de dollars US) en 2008, la plus importante perte sur un an réalisée par une entreprise dans l'histoire de la Suisse. Depuis le début de la crise financière, UBS a dû réduire de plus de 50 milliards de dollars US la valeur de prêts hypothécaires à risque (dits « subprimes »)

TABEAU 9 Profits d'exploitation de PostFinance exprimés en pourcentage des profits d'exploitation de La Poste Suisse

	Profits d'exploitation La Poste Suisse	Profits d'exploitation PostFinance	Pourcentage
2012	890	627	71 %
2011	908	591	65 %
2010	930	571	61 %
2009	721	441	61 %
2008	812	229	28 %

Source Katherine Steinhoff et Geoff Bickerton, « Peut-on compter sur les services bancaires pour assurer l'avenir des services postaux? », STTP, 2013

TABEAU 10 Tableaux de PostFinance¹⁴⁹:
Fonds de clients en millions de francs suisses CHF (1 CHF = 1,14 \$ CA) [2]

2007	43 667
2008	49 265
2009	70 250
2010	80 335
2011	92 225
2012	103 850

Source PostFinance, www.postfinance.ch

et a perdu 30 milliards de dollars US en 2008. La Banque nationale de Suisse a dû lui venir en aide.¹⁴⁹

Le 26 juin 2013, PostFinance est devenue une filiale de La Poste Suisse, l'opérateur de la poste publique de Suisse, qui est une entreprise d'État formée de trois filiales : PostFinance Ltd, PostBus Switzerland Ltd. et Post CH Ltd. La Poste Suisse, qui compte un effectif de 62 058 personnes, est le deuxième employeur du pays en importance. Bien que le service postal suisse offre des services financiers depuis 1900, ce n'est qu'en 2013 que PostFinance est devenue une banque à charte.

Curieusement, l'Association suisse des banquiers ne s'est pas opposée à ce changement. Elle a maintenu que toutes les banques devaient être sur un pied d'égalité. Selon un de ses porte-parole, l'Association « [traduction] exige des conditions équitables pour toutes les banques qui opèrent avec un permis bancaire. »¹⁵¹ Toutefois, si l'Association suisse des banquiers ne s'est pas opposée à l'octroi du permis, c'est en partie parce que PostFinance n'est toujours pas sur un pied d'égalité avec les autres banques en ce qui concerne les services bancaires qu'elle contrôle. En effet, PostFinance n'a toujours pas le

droit de consentir du crédit ou des prêts hypothécaires et doit sous-traiter cette activité aux banques privées. Selon les observateurs et PostFinance, c'est ce qui explique en partie pourquoi l'Association des banquiers a approuvé le changement.¹⁵²

Italie

Poste Italiane et le succès rapide de BancoPosta

Le groupe Poste Italiane, détenu par le gouvernement italien, est un des plus brillants exemples de réussite de la prestation par une administration postale de services financiers et autres. Le groupe a fait de la diversification et de la modernisation une stratégie très rentable. Son succès, comme nous l'avons vu, est même vanté par Accenture, une grande entreprise internationale de conseil auprès des services postaux.

Aujourd'hui, quelque 80 % (50 % en 2002) des revenus du groupe Poste Italiane proviennent de services postaux non traditionnels, dont 75 % de services financiers et de services d'assurance et le reste, de services de téléphonie mobile. Grâce en grande partie à sa filiale financière BancoPosta et à d'autres succursales financières et d'assurance, Poste Italiane est rentable depuis 2002, après avoir essuyé des pertes pendant 50 ans.¹⁵³ En 2012, le groupe Poste Italiane a enregistré des profits totalisant plus d'un milliard d'euros.

Histoire de BancoPosta

L'histoire des services bancaires postaux italiens est semblable à celle du Royaume-Uni et de la Suisse. Les services financiers italiens arrivent au quatrième rang pour leur longévité, après ceux du Royaume-Uni, du Canada et de la Nouvelle-Zélande. Ils ont vu le jour en 1875 lorsque l'administration postale a commencé à offrir des livrets et des obligations d'épargne au nom de la société Cassa Depositi e Prestiti (CDP), une société par actions placée sous contrôle public. Les obligations d'épargne et les comptes d'épargne sur livrets de la Cassa Depositi e Prestiti sont garantis par le gouvernement italien.

Le 28 février 1998, Poste Italiane a été créée à titre de société par actions détenue entièrement par le ministère de l'Économie et des Finances.¹⁵⁴ La banque postale, BancoPosta, a pour sa part été établie en 1999, mais elle ne possède pas de permis bancaire et n'est pas non plus autorisée à consentir des prêts.

BancoPosta a été fondée pour gérer les services financiers de Poste Italiane. Elle compte aujourd'hui quelque 30 millions de clients utilisant un ou plusieurs services. Son actif total s'élève à près de 430 milliards d'euros, dont 310 milliards d'euros se trouvent dans les comptes d'épargne postaux de 25 millions de clients. Selon une estimation de 2010, l'actif de BancoPosta représente environ 10 % de l'actif bancaire du pays. BancoPosta exerce ses activités dans quelque 14 000 comptoirs postaux, ce qui est plus du double du nombre de succursales que possède le chef de file du

TABEAU 11 Revenus provenant des services postaux non traditionnels exprimés en pourcentage des revenus totaux de 2002 à 2012

	2002	2012	Hausse des revenus avant impôt
Royal Mail	7,7	1,8	4 %
La Poste	22,8	24,1	3,80 %
DP-DHL	47,2	47,3	6,70 %
Groupe Poste Italiane	50,5	80,7	9,80 %

Source www.poste.it/resources/editoriali/azienda/pdf/PosteItaliane-Investor-Presentation-June2013.pdf

marché bancaire italien. En 2011, le groupe Poste Italiane a créé une entité appelée Banco Posta Fondi SpA SGR, qui permet à BancoPosta de scinder son actif et son passif de ceux de Poste Italiane.

En 2012, les revenus de BancoPosta étaient estimés à 5,312 milliards d'euros, et ses profits avant impôt atteignaient 565 millions d'euros. La division des services d'assurance avait pour sa part enregistré des revenus de 13,833 milliards d'euros, et des profits avant impôt de 371 millions d'euros. Sur les profits avant impôt totalisant 1,382 milliard d'euros, 67 % provenaient des services financiers.¹⁵⁵

Les revenus du groupe Poste Italiane provenant de sources non traditionnelles sont passés de 50 % de son revenu total, en 2002, à 80 % en 2012. Il s'agit du pourcentage le plus élevé si on le compare à celui de l'Allemagne, de la France et du Royaume-Uni (en tenant compte de la Royal Mail seulement et non de Post Office Ltd.).

Comme le montre le tableau ci-dessus (tiré d'un rapport aux investisseurs de 2013), Post Italiane est devenue la plus diversifiée des grandes administrations

postales européennes en termes de sources de revenus.

BancoPosta est devenue le chef de file du marché intérieur et est maintenant la plus grande banque de détail d'Italie. Elle figure parmi les principaux acteurs sur le marché européen des cartes de paiement, étant la banque émettrice d'environ 16 millions de ces cartes, dont 6,6 millions de cartes de débit et 9,56 millions de cartes prépayées (Postepay). Elle détient aussi 5,8 millions de comptes courants.

Comme l'a écrit un observateur :

« [traduction] Au nombre des produits offerts par BancoPosta, la carte de crédit prépayée Postepay, lancée à la fin de 2003, constitue sans doute l'un des succès les plus remarquables de l'histoire récente de Poste Italiane. À la fin de 2009, plus de 5,5 millions de personnes en Italie (près de 10 millions aujourd'hui) avaient choisi la carte prépayée Postepay. Cette carte rechargeable permet aux clients de faire des achats et de retirer de l'argent comptant dans les guichets automatiques. »¹⁵⁶

Pour la quatrième année consécutive, l'Association italienne pour l'innovation financière a décerné le prix Cerchio d'oro

(« cercle d'or ») à la carte Postepay dans la catégorie des produits de paiement.¹⁵⁷

BancoPosta est aussi le chef de file des comptes courants, des prêts personnels et des prêts hypothécaires. De plus, elle se classe au premier rang du marché italien de l'assurance-vie en ce qui a trait à la valeur des primes émises. En 2012 (sous la marque de commerce Poste Vita depuis 1999), BancoPosta détenait 15 % du marché italien. Elle compte quelque 2,5 millions de clients et 4,6 millions de polices d'assurance. Elle est aussi l'une des plus importantes banques gestionnaires de fonds de retraite. En 2012, elle comptait 510 000 participants à son régime de retraite.¹⁵⁸

Les services financiers de Poste Italiane ont aussi joué un rôle de premier plan dans l'intégration progressive des nouveaux immigrants grâce aux services de virement de fonds offerts en collaboration avec les exploitants postaux du monde entier.¹⁵⁹

BancoPosta n'est pas la seule banque appartenant à Poste Italiane. Cette dernière est aussi présente dans le secteur des banques de développement. Dans le Sud de l'Italie, elle a une filiale détenue en propriété exclusive, Banca del Mezzogiorno, dont le rôle est de soutenir « [traduction] le secteur productif des régions du Sud dans le but de favoriser la croissance économique au moyen de prêts consentis aux jeunes et aux femmes qui veulent lancer une nouvelle entreprise ou financer des projets novateurs. »¹⁶⁰

Le contrôle par Poste Italiane de l'entreprise de téléphonie mobile PosteMobile lui a également permis de devenir un chef de file des services bancaires par téléphone

mobile. En 2008, elle a lancé un nouveau compte en ligne, « ContoBancoPosta Click, » auquel le titulaire peut accéder en ligne ou par téléphone mobile grâce à une carte SIM de PosteMobile. Ce compte ne comporte aucuns frais et utilise la carte de débit PostamatBancoPostaClick, qui est gratuite.¹⁶¹ PosteMobile est aussi le chef de file du marché italien des cartes SIM NFC (communication en champ proche) pour les paiements sans contact. En 2012, les services de paiement par téléphonie mobile, formés de Remote Financial Services et de Proximity Payments (NFC), ont totalisé 23,4 millions de transactions (comparativement à 18,7 millions en 2011).¹⁶²

Nouvelle-Zélande

La Kiwibank en Nouvelle-Zélande est sans contredit l'un des plus grands modèles de réussite de banque postale. Depuis sa fondation, en 2002, elle est devenue la plus importante banque de propriété néo-zélandaise, sans compter que ses recettes représentent les deux tiers des profits réalisés par le service postal néo-zélandais (NZ Post). La Kiwibank compte plus de 800 000 clients sur une population de 4,5 millions et un effectif de 900 employés dans plus de 280 points de vente.¹⁶³ Près de la moitié du réseau de succursales est détenue et gérée par NZ Post. L'autre moitié est constituée de franchises détenues par des propriétaires-exploitants (librairies, boutiques vidéo, quincailleries, etc.).

Pour l'année se terminant le 30 juin 2012, la banque a réalisé des profits de 79,1 mil-

lions de dollars NZ (1 \$ NZ = 0,89 \$ CA), une hausse de 267 % par rapport à 2011, année durant laquelle ses profits avaient atteint 21,2 millions de dollars NZ.¹⁶⁴

Pendant trois années consécutives, la Kiwibank a remporté le prix de « la banque de Nouvelle-Zélande la plus digne de confiance » du *Reader's Digest*, qui récompense les marques de commerce les plus respectées. Elle a aussi remporté au cours des six dernières années le prix d'excellence du *Sunday Star-Times* CANSTAR pour la qualité de sa gamme de produits.¹⁶⁵

Pour créer la banque, le groupe NZ Post avait effectué, en 2012, un investissement direct dans la banque totalisant 360 millions de dollars NZ. Selon le directeur des communications de la Kiwibank, Bruce Thompson, « [traduction] la banque a bénéficié d'un financement initial de la part du gouvernement et a conclu une entente avec son propriétaire, NZ Post, lui permettant de surseoir au paiement des dividendes. La banque a aussi accès à 300 millions de dollars NZ de fonds publics, mais elle n'a pas eu à s'en servir. À ce jour, les besoins en financement ont été satisfaits par le service postal et par les dividendes non versées ». ¹⁶⁶

Il s'agit d'un investissement profitable, car aujourd'hui environ 70 % des profits du service postal proviennent de la Kiwibank.¹⁶⁷

Quand on demande à M. Thompson d'analyser le succès de la banque et de décrire les trois plus importants facteurs ayant contribué à son essor rapide, il répond tout simplement, la propriété publique, le service de qualité et les tarifs avantageux.

Histoire de la banque postale en Nouvelle-Zélande

Les services bancaires postaux en Nouvelle-Zélande ont débuté en 1867, année où la Caisse d'épargne postale a vu le jour au Canada. Tout comme sa cousine du dominion canadien, la caisse d'épargne postale néo-zélandaise s'inspirait de la caisse d'épargne postale de l'Angleterre, établie en 1861. En 1906, la caisse d'épargne postale de la Nouvelle-Zélande comptait 159 331 comptes représentant 4 millions de livres sterling, et en 1964, elle comptait 2,5 millions de comptes dont la valeur totale dépassait 421 millions de livres sterling.¹⁶⁸

La création de la Kiwibank en 2002 se situe dans le contexte de la privatisation. En avril 1987, le service postal néo-zélandais, qui était jusque-là un ministère du gouvernement, a été transformé en société d'État et scindé en trois entités distinctes — les télécommunications (Telecom), la banque postale (Post Bank) et la poste néo-zélandaise (New Zealand Post) — chacune d'elle étant établie comme une entreprise publique.

La loi sur les entreprises à capitaux publics de 1986 imposait, entre autres, à la poste néo-zélandaise les exigences suivantes :

- 1) assurer une gestion aussi rentable et efficace que les entreprises comparables qui ne sont pas de propriété publique;
- 2) être un bon employeur;
- 3) être un organisme qui fait preuve de responsabilité sociale en portant attention aux intérêts de la collectivité dans laquelle

Raisons du succès de la Kiwibank

Établie en 2002, la Kiwibank de la Nouvelle-Zélande a été qualifiée de banque « sans superflu » conçue pour les gens « ordinaires ». Paul Frampton a constaté qu'elle pouvait miser sur les forces et les besoins potentiels suivants :

1. Réseau de succursales sous-utilisé : La poste néo-zélandaise est déterminée à maintenir son réseau de points de vente au détail et, au cours des dernières années, elle a augmenté le nombre de ses comptoirs postaux. Toutefois, les activités commerciales de base de la poste néo-zélandaise et de son réseau de vente au détail sont en déclin depuis quelques années en raison de la diminution de l'utilisation du courrier traditionnel. Par conséquent, la poste néo-zélandaise cherche d'autres débouchés commerciaux qui lui permettraient de tirer parti de sa position et de ses capacités actuelles, y compris la prestation d'une gamme complète de services bancaires.

2. Accès communautaire à des services bancaires à bas prix : Les banques existantes ne parviennent pas à combler tous les besoins du marché bancaire néo-zélandais. Les banques en Nouvelle-Zélande n'ont pas très bonne réputation en raison principalement des tarifs et des frais qu'elles imposent et qui sont considérés, dans bien des cas, comme étant excessifs, non-transparents et déraisonnables.

- Les banques existantes semblent se concentrer de plus en plus sur le segment du marché dont les actifs ont une valeur nette élevée, aux dépens des autres segments.
- Bon nombre de clients déplorent la réduction de l'accès aux banques causée par la fermeture de succursales bancaires.
- En ce moment, les banques touchent un taux élevé de rendement du capital de près de 25 %.

il évolue et en s'efforçant, dans la mesure du possible, de favoriser ces intérêts.¹⁶⁹

Toutefois, deux ans après la transformation de la poste néo-zélandaise en société publique distincte, la caisse d'épargne postale a été privatisée et vendue à une grande banque australienne, ANZ, qui, en peu de temps, l'a complètement absorbée.¹⁷⁰

Création de la Kiwibank

La Kiwibank a été fondée en 2002. Sa création est en grande partie attribuable aux politiques du parti de l'Alliance néo-zélandaise, un parti de gauche, dirigé par Jim Anderton, qui a gouverné le pays en coalition avec le Parti travailliste de 1999 à 2002.¹⁷¹

Voici ce que dit un récent article de journal qui raconte l'histoire de la création de la banque :

Raisons du succès de la Kiwibank (suite)

- Les banques en Nouvelle-Zélande sont en grande partie de propriété étrangère et les profits sont expédiés à l'extérieur du pays.
- Bon nombre de Néo-Zélandais sont favorables à une banque de propriété néo-zélandaise desservant l'ensemble du territoire et qui maintient les profits au pays plutôt que de les expédier outre-mer.
- Un nouvel arrivant sur le marché bancaire pourrait bénéficier d'un avantage en utilisant la nouvelle technologie pour réduire les coûts de production. Les banques en Nouvelle-Zélande, comme un peu partout ailleurs dans le monde, ont hérité de systèmes technologiques coûteux et peu flexibles.
- La poste néo-zélandaise a à cœur d'offrir à l'échelle du pays un réseau composé de franchises et de points de vente qui lui appartiennent et dans lesquels on trouve une vaste gamme de produits et de services. Cette situation permettrait à une nouvelle banque de bénéficier d'un coût variable pour la distribution et les services plutôt que d'assumer la totalité des coûts d'établissement de son propre réseau de vente au détail.

3. Avantage de l'image de commerce de la poste : La poste néo-zélandaise possède une forte image de marque et occupe une position de confiance dans la collectivité. Elle est aussi bien placée pour fournir des services supplémentaires aux clients qui voudraient obtenir des services bancaires. Par exemple :

- Un meilleur accès physique grâce au vaste réseau de comptoirs postaux. En fait, si de 250 à 314 points de vente offrent des services bancaires, la nouvelle banque aurait un nombre supérieur de points de vente à toute autre banque en Nouvelle-Zélande.
- Des heures d'ouverture prolongées qui seraient celles des points de vente postaux au lieu de celles des banques traditionnelles.¹⁷⁵

« [traduction] Le plus important progrès réalisé par le gouvernement de l'Alliance en coalition avec le Parti travailliste a été la création d'une autre banque d'État, la Kiwibank.

M. Anderton a réjoui le Parlement en racontant un moment fort des négociations avec les Travaillistes, soit le coup de pouce donné par Annette King, chef adjointe des Travaillistes, à Michael Cullen, qui était alors ministre des Finances.

Après trois heures d'échanges, Annette King s'est finalement tournée vers Michael Cullen et a lui lancé cette réplique mémorable : « Micheal, Jim (Anderton) a réfuté tous les arguments que nous pouvions trouver contre la banque, pour l'amour du ciel, donne-lui sa foutue banque! ». Puis Michel Cullen a répondu : « Bon, d'accord, allons-y ». »¹⁷²

En parvenant à convaincre les Travaillistes de créer la banque, Jim Anderton mérite peut-être une bonne part du crédit,

mais des facteurs socio-économiques plus profonds ont aussi contribué à la création de la Kiwibank. En effet, le secteur bancaire néo-zélandais est contrôlé par quatre grandes banques australiennes. Comme l'a souligné le Parti vert de la Nouvelle-Zélande en 2011 : « [traduction] Au cours des cinq dernières années, ASB, ANZ, BNZ et Westpac ont ensemble sorti du pays 8,9 milliards de dollars qu'elles ont versés en dividendes à leurs banques-mères situées en Australie. » En 2011, Kiwibank détenait 2,5 % de tous les avoirs bancaires comparativement à 90 % pour les quatre grandes banques australiennes. Le fait que la Kiwibank soit de propriété néo-zélandaise est une des raisons pour laquelle des clients veulent faire affaire avec elle.¹⁷³

Un des principaux concepteurs de la Kiwibank, Paul Frampton, explique pourquoi la création d'une nouvelle banque était l'occasion d'améliorer l'accessibilité : « [traduction] J'imagine que l'un des arguments qui a conduit à la création de la Kiwibank a été de dire que nous voulions que les clients aient accès à la banque de la façon dont ils voulaient y avoir accès. Donc, s'il y en a qui veulent aller à une succursale, laissons-les aller à une succursale. »¹⁷⁴

Programme destiné aux personnes à faible revenu

Bien qu'elle propose d'excellents taux concurrentiels, la Kiwibank offre aussi un programme spécial destiné aux gens de la Nouvelle-Zélande à faible revenu. « Welcome Home Loans » est un programme mis sur pied par le gouvernement, qui

permet aux gens disposant d'un revenu restreint ou n'ayant pas suffisamment d'épargnes d'emprunter pour l'achat d'une première maison. « [traduction] Avec un prêt "Welcome Home", vous pouvez acheter votre première maison avec un dépôt de 10 % seulement...

Voici quelques-uns des critères d'admissibilité au prêt "Welcome Home" de la Kiwibank :

- avoir un revenu familial inférieur à 80 000 \$ par année dans le cas d'un seul demandeur;
- avoir un revenu familial inférieur à 120 000 \$ par année s'il y a deux demandeurs ou plus qui contribuent au revenu familial et participent à l'emprunt;
- avoir des antécédents acceptables en matière de crédit;
- être en mesure de satisfaire à l'obligation de remboursement du prêt;
- acheter la maison pour y habiter soi-même;
- ne pas être déjà propriétaire d'une maison;
- répondre aux critères de prêt de la Kiwibank. »¹⁷⁶

Prêts à l'habitation pour les Maoris

Dans le passé, les banques traditionnelles ont souvent été réticentes à accorder des prêts pour construire des maisons sur des terres communautaires. Kiwibank a donc

lancé, en février 2010, un programme de prêts à la construction à l'intention des Maoris. L'objectif du programme de prêts Kainga Whenua est de permettre aux détenteurs de terres maories de bâtir plus facilement sur leurs terres. Le prêt Kainga Whenua permet à la société Habitations Nouvelle-Zélande (un organisme gouvernemental semblable à la Société canadienne d'hypothèques et de logement) d'assurer le prêt sur la maison en excluant le terrain. Les emprunteurs obtiennent du financement

pour construire, acheter ou déplacer une maison.

En décembre 2012, les critères d'obtention d'un prêt Kainga Whenua ont été modifiés pour faciliter la construction de logements sur des terres maories détenues par plusieurs propriétaires, pour permettre à un groupe plus nombreux d'emprunteurs d'accéder à un prêt et pour autoriser les prêts destinés à des travaux de rénovation et d'entretien.¹⁷⁷

Conclusion

Modèles possibles de prestation de services bancaires postaux au Canada

DANS LA PRÉSENTE étude, nous avons examiné un large éventail de modèles de services bancaires postaux offerts dans de nombreux pays. Nous nous pencherons maintenant sur les questions suivantes : Pourquoi devrait-il y avoir des services bancaires postaux au Canada? Comment de tels services pourraient-ils fonctionner? Quelles sont certaines des options possibles?

Au chapitre précédent, lorsque nous avons examiné en détail le système de services bancaires postaux de cinq pays, nous avons déterminé qu'ils avaient tous les cinq connu du succès, mais chacun à sa façon. Toutefois, leur réussite ne semblait pas liée : 1) au type particulier de structure des services financiers (allant d'une propriété à part entière de l'administration postale à différents types de partenariats avec le secteur privé); ni 2) au type de

produits offerts, certaines administrations postales offrant tous les principaux produits financiers, d'autres n'offrant qu'une gamme limitée de produits. La diversité des modèles qui ont donné de bons résultats montre que le principal facteur de réussite semble être les caractéristiques du service postal comme tel, y compris l'étendue de son réseau physique, le degré de confiance qu'il inspire et son personnel.

Pourquoi des services bancaires?

Pour essayer de déterminer pourquoi la mise en place de services bancaires postaux au Canada pourrait être couronnée de succès, examinons de nouveau les trois questions posées au début du présent rapport.

TABLEAU 12 Sommaire des modèles et des services bancaires postaux au Royaume-Uni, en France, en Italie, en Suisse et en Nouvelle-Zélande

Services financiers postaux	Nom de l'établissement de services financiers	Structure de propriété des services financiers	Services offerts	Charte bancaire	% des ventes ou des profits de l'administration postale au cours de la dernière année	Rang des services
Royaume-Uni	Post Office	Principal partenariat avec la Bank of Ireland et ententes avec d'autres banques	Tous les services financiers, y compris l'ouverture de nouveaux comptes-chèques	Non	25 % des ventes	Aucun classement
France	La Banque Postale	La Poste	Tous les services	Oui	36 % des bénéfices avant impôt	44 ^e banque la plus sûre au monde
Italie	BancoPosta et compagnies d'assurance	Poste Italiane	Tous les services; services d'épargne en partenariat avec la CDP (Cassa di Risparmio di Roma)	Non	67 % de la totalité des profits	Plus grande banque de détail d'Italie
Suisse	PostFinance	La Poste Suisse, en partenariat pour tous les prêts et produits d'assurance	Tous les services	Oui	71 % des revenus d'exploitation de la Poste Suisse	Au 1 ^{er} rang pour les services de paiement, au 3 ^e rang pour les clients
Nouvelle-Zélande	Kiwibank	NZ Post	Tous les services	Oui	70 % des profits	Plus grande banque de propriété néo-zélandaise

1. Est-ce que la prestation de services financiers postaux aiderait à stabiliser les revenus et les services de Postes Canada?

Notre étude montre clairement que la réponse à cette question est « oui ». Les cinq administrations postales que nous avons examinées, toutes cinq propriétés de l'État, tirent une bonne partie de leurs revenus et de leurs profits de la prestation de services financiers, alors que leurs autres sources de revenu sont en baisse.

En effet, notre étude révèle que l'administration postale du Royaume-Uni a tiré 25 % de ses revenus de la prestation de services financiers. Ce pourcentage est de 36 % en France, alors que l'Italie, la Suisse et la Nouvelle-Zélande ont tiré respectivement 67 %, 71 % et 70 % de leurs profits de la prestation de services financiers. Nous affirmons que Postes Canada, de la même manière que ces cinq administrations postales, pourrait augmenter de beaucoup ses profits grâce à la prestation de services financiers.

Nous avons aussi démontré que l'argument avancé dans le rapport publié récemment par le Conference Board du Canada et intitulé *L'avenir du service postal au Canada* (rapport commandé et financé par Postes Canada) ne tient pas la route. Le rapport du Conference Board conclut que la possibilité d'offrir des services financiers ne s'applique pas à Postes Canada parce que : « Au Canada, le secteur de services financiers hautement spécialisés s'étend des grandes banques aux petites caisses populaires (...) Les conditions permettant aux autres installations postales de connaître du succès dans le secteur des services bancaires ne s'appliquent pas au Canada. Par conséquent, ce rapport n'examine pas la possibilité d'offrir des services financiers au Canada. »¹⁷⁸

Cependant, tous les pays que nous avons examinés possèdent un système bancaire très développé, et tous ces pays (sauf la Nouvelle-Zélande, où le secteur bancaire est dominé par les banques australiennes) comptent plusieurs banques sur la liste des 54 plus grandes banques au monde sur le plan des actifs.¹⁷⁹ Tous ces pays, où l'administration postale assure avec succès la prestation de services financiers, possèdent aussi un « secteur de services financiers hautement spécialisés », comme c'est le cas de bon nombre d'autres pays où l'on trouve des services financiers traditionnels et des services financiers postaux. Il est possible que le Conference Board ait utilisé cet argument pour s'opposer aux services financiers postaux parce qu'il croit que le service postal public ne devrait pas faire concurrence au secteur bancaire privé.

Publié en 2008, le rapport de l'Examen stratégique de la Société canadienne des postes abonde dans le même sens : « La prestation de services financiers représente un important secteur d'activité économique, mais cette activité est souvent interdite aux services postaux qui n'ont aucune tradition historique dans ce marché et/ou il existe un secteur financier pleinement développé. »¹⁸⁰

Lorsque nous examinons la diversité des services financiers qui peuvent être offerts — comptes-chèques, prêts, hypothèques, crédit, assurances — jumelés aux nouvelles technologies comme la téléphonie mobile, les paiements sans contact et les services bancaires en ligne, il ressort que les possibilités d'offrir de nouveaux services financiers postaux ne seront probablement jamais meilleures qu'elles le sont en ce moment.

2. Est-ce que la prestation de services financiers dans les points de vente de Postes Canada permettrait à la population de bénéficier de nouveaux services concurrentiels et d'une plus grande diversité de choix?

Comme nous l'avons vu au chapitre un, la croissance des services bancaires virtuels, des nouveaux services bancaires de détail et des établissements financiers parallèles démontre que le secteur bancaire traditionnel ne répond pas à tous les besoins de la population canadienne. Des millions de Canadiennes et Canadiens détiennent un compte auprès d'établissements parallèles ou utilisent leurs services. Toutefois, bien que ces nouveaux services fonctionnent

d'une manière semblable aux banques traditionnelles, ils sont principalement concentrés en milieu urbain et sont inexistants dans bien des régions du pays. Un grand nombre de Canadiennes et Canadiens n'ont pas accès à ce genre d'options. De plus, rares sont les services de ce type qui offrent une valeur concurrentielle, comme en témoignent les taux d'intérêt usuraires des établissements parallèles, sans compter que les taux d'intérêt des cartes de crédit demeurent élevés malgré la faiblesse du taux préférentiel de la Banque du Canada. Les nouvelles banques de détail, comme celles mises sur pied par Walmart, Canadian Tire et le Choix du Président, offrent des cartes de crédit assorties d'un taux d'intérêt qui correspond généralement au taux de 19 % ou 20 % des cartes de crédit émises par les banques. Par comparaison, le taux d'intérêt s'appliquant aux soldes impayés des cartes émises par les grands magasins se situe entre 26 % et 30 %.¹⁸¹

De plus, les Canadiennes et Canadiens paient des frais très élevés pour l'utilisation de leurs comptes bancaires.¹⁸²

La nature oligopolistique du secteur bancaire canadien est en partie responsable de cette situation. En 2012, la concentration du secteur bancaire s'est encore accrue lorsque la Banque de Nouvelle-Écosse a fait l'acquisition d'ING Direct, une des rares banques d'envergure à offrir des taux faisant concurrence aux six grandes banques. En 2009, l'échec de la Citizen's Bank (propriété de VanCity, la plus grande coopérative d'épargne et de crédit du pays), qui offrait des services bancaires virtuels à l'échelle nationale, s'est soldé par l'acquisition de ses

actifs hypothécaires et de son portefeuille de prêts par la Banque TD, renforçant encore plus la concentration du secteur bancaire canadien.

L'arrivée d'un nouvel établissement financier d'envergure nationale permettrait d'offrir des produits et des services qui s'opposeraient aux tendances actuelles du secteur bancaire. Parce que la prestation des services bancaires postaux se ferait au moyen des installations et du personnel existants, il serait davantage possible de faire concurrence aux frais bancaires actuels. Le recours au système *postel* et aux services de livraison de Postes Canada pourrait aussi aider à maintenir des coûts peu élevés.

La prestation de services bancaires postaux donnerait lieu à des frais bancaires moins élevés. Au Royaume-Uni, par exemple, Post Office Ltd. (en partenariat avec une banque du secteur privé) a tout récemment commencé à offrir de nouveaux comptes bancaires, y compris un compte dont les frais mensuels fixes sont limités à 5 £.

La mise en place de nouveaux services bancaires postaux pourrait aussi contribuer à rendre les frais de service beaucoup plus transparents qu'ils ne le sont en ce moment.¹⁸³

3. Est-ce que la prestation de services financiers postaux permettrait aux millions de Canadiennes et Canadiens privés des services d'une succursale bancaire locale ou d'un accès facile à des services bancaires de bénéficier de tels services?

Encore une fois, comme nous l'avons démontré, la réponse est « oui ».

Tout d'abord, un grand nombre de Canadiennes et Canadiens vivent dans une des nombreuses régions du pays qui sont dépourvues d'un accès physique à une banque ou à une coopérative d'épargne et de crédit. Le nombre de succursales bancaires et de coopératives d'épargne et de crédit a beaucoup diminué au cours des 20 dernières années. Les banques ont fermé de nombreuses succursales situées dans de petites localités rurales. Bien que les coopératives d'épargne et de crédit aient fait l'acquisition d'un certain nombre de ces succursales, ce processus d'acquisition a beaucoup ralenti au cours des dernières années. Grâce à la présence de comptoirs postaux, tant dans les collectivités rurales que dans les quartiers urbains défavorisés, l'arrivée d'une nouvelle banque postale permettrait d'offrir des services bancaires aux citoyens et aux entreprises de nombreuses collectivités qui sont actuellement dépourvues de tels services.

De plus, dans le Nord et les régions rurales du pays, dans les réserves autochtones et dans les trois territoires du Nord, le nombre de banques et de coopératives d'épargne et de crédit a toujours été très restreint (les trois territoires ne comptent aucune coopérative d'épargne et de crédit). Notre étude a recensé seulement 21 succursales bancaires dans les Territoires du Nord-Ouest, au Nunavut et au Yukon. Une banque postale pourrait aussi offrir aux petites entreprises de ces collectivités les services bancaires dont elles ont grandement besoin, ainsi que des services

d'hypothèque et de prêt personnel à des taux non usuraires.

Ensuite, on estime que de 3 % à 15 % de la population canadienne ne possèdent pas de compte bancaire, ce qui représente pour les services financiers postaux un potentiel de plus d'un million de clients. Un grand nombre de Canadiennes et Canadiens utilisent les services d'établissements financiers parallèles malgré les frais très élevés liés à ces services. Une étude effectuée à Prince George, en Colombie-Britannique, a révélé que de nombreuses personnes qui possèdent pourtant un compte bancaire en viennent malgré tout à utiliser un établissement financier parallèle plutôt que leur banque.¹⁸⁴ La mise en œuvre de nouveaux services financiers bancaires pourrait être combinée à l'adoption d'une mesure législative exigeant la réduction immédiate des taux d'intérêt des établissements financiers parallèles pour qu'ils correspondent davantage aux taux bancaires en vigueur.

L'exemple de la Kiwibank et de la Banque Postale illustre très bien de quelle façon une banque postale peut offrir des services spéciaux aux populations à faible revenu, comme des prêts hypothécaires résidentiels, des services de location-accession et même des prêts pour la construction de logements sociaux. La Kiwibank a mis sur pied un programme hypothécaire spécialement destiné aux populations autochtones qui pourrait être reproduit au Canada.¹⁸⁵

Quels sont les points forts dont Postes Canada pourrait tirer parti pour assurer la prestation de services bancaires?

Si l'on admet qu'il serait souhaitable d'apporter des changements au secteur des services financiers, quels sont les points forts sur lesquels Postes Canada pourrait miser pour commencer à offrir des services financiers?

1. Postes Canada possède le plus grand réseau de points de vente au détail au Canada. En 2012, Postes Canada comptait près de 6 400 comptoirs postaux. De ce nombre, 3 900 appartenaient à Postes Canada, et 2 500 étaient gérés par des concessionnaires privés sous la forme de comptoirs franchisés. Environ 78,9 % des Canadiennes et Canadiens vivent dans un rayon de 2,5 kilomètres d'un comptoir postal, 90,6 % dans un rayon de 5 kilomètres, et 98,8 % dans un rayon de 15 kilomètres.¹⁸⁶ Par conséquent, les coûts liés à la mise sur pied d'un réseau de services financiers postaux seraient grandement réduits, puisque les installations physiques et les liens de communication sont déjà en place, y compris des services quotidiens de cueillette et de livraison.

2. 3 800 comptoirs postaux de Postes Canada (ou 60 % du nombre total de comptoirs) se trouvent en milieu rural où il y a moins de banques et de coopératives d'épargne et de crédit. Dans ces collectivités, les comptoirs postaux

pourraient offrir des services clés aux particuliers et aux entreprises locales.

3. Un certain nombre de collectivités au Canada ont un comptoir postal, mais elles n'ont pas accès (ou ont un accès limité) à d'autres services bancaires. Comme nous l'avons démontré, 1 700 succursales bancaires et des centaines de points de service de coopérative d'épargne et de crédit ont fermé leurs portes au cours des deux dernières décennies. Selon une étude réalisée en 2003 par la firme Bain & Company, sur un total de 30 localités comptant moins de 2 000 habitants, sept seulement étaient desservies par une succursale bancaire.

4. Postes Canada bénéficie d'un niveau de confiance élevé auprès de la population canadienne. Le rapport produit à la suite de l'Examen stratégique de la Société canadienne des postes, en 2008, indique ce qui suit : « Selon un sondage mené par l'entreprise Nanos (commandé par Postes Canada), près de neuf Canadiens sur 10 ont une impression favorable ou plutôt favorable de Postes Canada et sept sur 10 sont généralement satisfaits de Postes Canada. Les résultats de ce sondage confirment un certain nombre d'évaluations externes de Postes Canada, qui est reconnue comme un des 100 meilleurs employeurs au Canada par le magazine *Maclean's* et qui est l'institution fédérale la plus digne de confiance au Canada, se classant devant l'armée, la Cour suprême, la GRC et la SRC. Léger Marketing rapporte que Postes Canada se classe troisième parmi les 150 entreprises les plus admirées par les Québécois. Enfin,

le sondage de Nanos rapporte également que Postes Canada est mieux cotée par les Canadiens que UPS, FedEx ou Entreprises Bell Canada Inc. (BCE). »¹⁸⁷

Le niveau élevé de confiance constitue une excellente fondation sur laquelle entreprendre la prestation de services financiers. Plusieurs pays, y compris le Royaume-Uni, la Nouvelle-Zélande et la Suisse, s'entendent pour dire que la confiance à l'égard du service postal constitue un élément clé du succès de leur banque postale.

5. Postes Canada peut déjà compter sur une main-d'œuvre stable et qualifiée qui serait prête à se recycler. Postes Canada dispose d'un vaste effectif qualifié qui était composé de 68 000 employées et employés en 2012, dont certains pourraient facilement être formés pour assurer la prestation de services financiers. Postes Canada n'aurait pas à embaucher un nombre important de nouveaux employés et employées aux endroits où des services bancaires seraient offerts. Des professionnels des services bancaires pourraient être embauchés et affectés au siège social ou aux bureaux régionaux. Le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP), le principal syndicat représentant les travailleurs et travailleuses des postes du Canada, appuie et encourage la proposition visant à offrir des services bancaires dans les comptoirs postaux.

6. Postes Canada assure déjà la prestation d'un certain nombre de services financiers (voir ci-dessous la section intitulée « Expansion des services

existants »). Postes Canada ne partirait pas de zéro, mais prendrait plutôt appui sur les services qui sont déjà en place.

7. De nombreux points de vente de Postes Canada sont déjà ouverts six ou sept jours par semaine et pourraient prolonger leurs heures d'ouverture au-delà de la période de 9 h à 17 h. De nombreux comptoirs de Postes Canada sont situés à l'intérieur d'un commerce (pharmacie ou dépanneur) ouvert la fin de semaine et ayant de longues heures d'ouverture durant la semaine. Il ne serait pas difficile de prolonger les heures d'ouverture des comptoirs détenus par Postes Canada.

8. Le gouvernement fédéral possède déjà une expérience considérable dans le secteur des services financiers. Étant propriétaire à 100 % de Postes Canada, le gouvernement fédéral pourrait mettre à profit l'expertise qu'il a acquise auprès de auprès de la Banque du Canada.

Il pourrait aussi tirer parti de l'expertise d'autres banques et services financiers fédéraux mis en place pour servir les particuliers et les entreprises.

• **La Banque de développement du Canada (BDC)** La BDC compte plus de 1 900 employées et employés exerçant leurs activités dans 107 points de service partout au Canada. En 2012, elle a réalisé des profits de plus de 531 millions de dollars et détenait des actifs d'environ 17 milliards de dollars. Elle a pour mandat de prêter de l'argent à des petites et moyennes entreprises.¹⁸⁸

- **Financement agricole Canada (FAC)**

La société de crédit FAC compte plus de 1 500 employées et employés. Ses activités consistent principalement à accorder des prêts à des agriculteurs et à des entreprises agricoles. La société gère un portefeuille de prêts de plus de 23,2 milliards de dollars. En 2011–2012, elle a prêté 7,1 milliards de dollars à 45 578 clients partout au Canada, dont 1,9 milliard à de jeunes agriculteurs. Ses revenus nets ont atteint 565 millions de dollars en 2011–2012.¹⁸⁹

- **La Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL)**

En 2002, la SCHL avait des actifs de plus de 292 milliards de dollars et a réalisé des profits de plus de 1,7 milliard de dollars.¹⁹⁰ La SCHL est le plus important assureur hypothécaire au Canada et la principale source de financement des programmes fédéraux d'habitations à loyer modique.

- **Exportation et développement Canada (EDC)**

En 2012, EDC a enregistré un bénéfice de plus d'un milliard de dollars et avait des actifs de 36 milliards de dollars. La société de services financiers EDC aide les entreprises canadiennes à obtenir des prêts et des produits d'assurance pour des opérations d'exportation.¹⁹¹ Elle envisage maintenant la possibilité d'acquérir des intérêts financiers au moyen d'importantes transactions financières à l'étranger même si aucune entreprise canadienne ne participe à la transaction.¹⁹²

- **Le Programme des obligations d'épargne du Canada**

Bien que la popularité du programme auprès des épargnants n'est plus ce qu'elle était, la valeur des obligations d'épargne et des obligations à prime du Canada en circulation en mars 2012 totalisait 8,9 milliards de dollars. Il s'agit d'une baisse de 12 % par rapport à l'année précédente. Toutefois, 8,9 milliards demeurent une somme considérable, et l'expertise liée à la gestion de ce programme pourrait servir à la mise sur pied d'un nouvel établissement financier.¹⁹³

Quel genre de nouveaux services financiers Postes Canada pourrait-elle offrir?

Chaque nouveau service devra :

- **être rentable pour Postes Canada.**

Postes Canada devra examiner la meilleure façon d'assurer la prestation de chaque service;

- **être mis à l'essai au palier régional** avant d'être offert à l'échelle nationale;

- **être offert dans des installations physiques et au moyen d'Internet et du téléphone**, y compris le téléphone mobile;

- **être transparent**, c'est-à-dire ne pas comporter de frais cachés;

- **être équitable**, c'est-à-dire être offert au meilleur coût possible, tout en assurant sa rentabilité;

- **contribuer à l'enseignement des connaissances financières** dans les écoles au moyen de programmes de littératie financière semblables à ceux élaborés par les caisses Desjardins au Québec et VanCity à Vancouver.

Expansion des services existants

Postes Canada offre déjà des services financiers. Dans le passé, c'est-à-dire jusqu'en 1968, elle a assuré la prestation de services bancaires et elle était, au 19^e siècle, considérée comme un chef de file mondial dans le domaine. La participation de Postes Canada au secteur des services financiers prendrait tout d'abord la forme d'une expansion et d'une révision des services financiers qu'elle offre présentement.

Aujourd'hui, Postes Canada assure la prestation des services financiers suivants :

- **Mandats-poste** pouvant être achetés et utilisés pour payer des factures.
- **Transferts de fonds nationaux et internationaux.** Postes Canada maintient depuis plus d'une dizaine d'années un partenariat avec MoneyGram, un géant du secteur des transferts de fonds dont le siège social se trouve à Dallas, au Texas. En 2011, ce partenariat a été étendu à 6 200 comptoirs postaux.¹⁹⁴ (Malheureusement, MoneyGram a un passé récent plutôt trouble. Elle a admis avoir participé à de la fraude électronique et ne pas avoir maintenu un programme efficace contre le

blanchiment d'argent. En novembre 2012, elle a été obligée d'établir un fonds d'indemnisation des victimes de 100 millions de dollars.)¹⁹⁵

- **Païement de factures, transactions financières et avis de paiement.**

Postes Canada, par l'intermédiaire de son système en ligne *postel*, a ouvert 800 000 nouveaux comptes en 2012, pour un total de 8,2 millions de comptes. Jusqu'à maintenant, 100 entreprises se sont inscrites à *postel* pour permettre à leurs clients de payer leurs factures en ligne. Le gouvernement fédéral encourage les pensionnés à utiliser *postel* plutôt que la poste pour la réception des avis.¹⁹⁶

- **Cartes Visa prépayées.** Postes Canada vend des cartes Visa prépayées, en partenariat avec la Citizen's Bank, une filiale de la coopérative d'épargne et de crédit VanCity.

Une première étape dans la création d'une nouvelle division des services financiers postaux consisterait à passer ces services en revue et à déterminer de quelle façon ils pourraient être étendus. Par exemple :

- **Les mandats-poste** pourraient aussi être émis sur une carte ou un téléphone mobile. Un montant serait chargé sur la carte ou le téléphone, puis déchargé au moment d'effectuer un paiement. Les mandats-poste deviendraient ainsi une façon de transférer de l'argent électroniquement.

- **Transferts de fonds.** Compte tenu de son passé trouble, MoneyGram est-elle l'entreprise avec laquelle Postes Canada devrait entretenir un partenariat dans ce domaine? Il existe d'autres options. Par exemple, l'Union postale universelle dispose de son propre système de transfert de fonds. Il est utilisé dans plus de 60 pays. Le Canada devrait envisager cette option.¹⁹⁷
- **Païement de factures.** Les gens pourraient payer leurs factures aux comptoirs postaux, et non pas uniquement en ligne.
- **Cartes Visa prépayées.** Postes Canada pourrait aussi offrir des cartes Visa régulières et des cartes de débit prépayées.
- **Comptes-chèques et comptes d'épargne à frais modiques.** La gamme de comptes offerts par Post Office Ltd., au Royaume-Uni, confirme qu'il est possible d'offrir des comptes très concurrentiels assortis de frais peu élevés.
- **D'autres produits d'épargne, comme les obligations d'État (obligations des gouvernements fédéral et provincial, selon la province).** Les obligations du gouvernement fédéral (en espérant que le programme puisse être relancé) et celles des différents gouvernements provinciaux pourraient être vendues dans les bureaux de poste. Elles seraient présentées comme une façon simple de constituer un programme d'épargne d'importance. La Banque Postale et BancoPosta ont fondé leurs activités sur la prestation des principaux régimes d'épargne du gouvernement.
- **Cartes de crédit à faibles taux d'intérêt.** Plutôt que de commencer en imposant les taux d'intérêt les plus élevés (de 20 % à 30 %), Postes Canada pourrait offrir une carte de crédit assortie d'un taux d'intérêt se situant dans la fourchette inférieure des taux d'intérêt imposés par les banques (environ 12 %).
- **Cartes de débit prépayées (cartes rechargeables comme celles offertes en Italie).** Postes Canada pourrait offrir une carte de débit rechargeable, pouvant être utilisée au moyen d'un téléphone mobile et rechargée à n'im-

Services entièrement nouveaux

Les services suivants pourraient faire partie d'une première série de nouveaux services :

- **Accès des clients des banques et des coopératives d'épargne et de crédit à leurs comptes pour y effectuer des dépôts ou des retraits, comme c'est le cas au Royaume-Uni.** Il n'existe aucune raison valable pour laquelle les clients des banques et des coopératives d'épargne et de crédit ne pourraient pas avoir accès à leurs comptes à partir du bureau de poste local. L'accès à un tel service devrait être gratuit.

porte quel comptoir postal ou même dans n'importe quel dépanneur.

Dans le futur, d'autres services pourraient venir s'ajouter à la gamme de services :

- **Hypothèques.** Des hypothèques pourraient être offertes en partenariat avec des banques existantes, des coopératives d'épargne et de crédit et la SCHL.
- **Prêts aux petites entreprises et prêts agricoles.** Ces services de prêt pourraient être offerts par les services financiers existants du gouvernement fédéral, comme la Banque de développement du Canada et Financement agricole Canada, ou en partenariat avec des établissements financiers existants.
- **Produits d'assurance.** En Italie et en France, les produits d'assurance offerts dans les comptoirs postaux connaissent beaucoup de succès, surtout en milieu rural et dans de nombreuses localités du Nord où il n'y a aucun point de vente de produits d'assurance.
- **Fonds communs de placement et transactions boursières.** Comme l'a récemment exposé l'émission *Marketplace* du réseau anglais de Radio-Canada (CBC), les banques canadiennes exigent des frais de fonds communs de placement parmi les plus élevés au monde. Par conséquent, les services financiers de Postes Canada pourraient offrir des services à tarifs

modiques liés aux fonds communs de placement et aux transactions boursières.

Nouveaux produits destinés tout spécialement aux personnes à faible revenu et aux populations autochtones

Les services financiers de Postes Canada devraient offrir de nouveaux produits concurrentiels destinés à l'ensemble de la population, mais ils pourraient aussi veiller à offrir des services visant tout spécialement les personnes à faible revenu et les Autochtones, semblables aux services offerts par les administrations postales de la France et de la Nouvelle-Zélande.

Il pourrait notamment s'agir des services suivants :

- De nouveaux systèmes pour établir l'identité des clients qui désirent ouvrir un nouveau compte ou obtenir un prêt ou d'autres produits. Dans le cadre de l'étude et des groupes de discussion menés par Paul Bowles à Prince George, en Colombie-Britannique, les principales critiques exprimées concernent le fait que les personnes à faible revenu ne possèdent pas toujours les deux ou trois pièces d'identité exigées pour ouvrir un compte dans une banque ou une coopérative d'épargne et de crédit, alors qu'un établissement parallèle comme Money Mart ne fait que prendre les empreintes digitales.¹⁹⁸

- Des processus simplifiés pour l'ouverture de comptes et l'achat de produits.
- Des produits de location avec option d'achat et des emprunts hypothécaires conjoints (plusieurs personnes contribuant au revenu nécessaire à l'obtention du prêt hypothécaire), semblables à ceux que la Kiwibank offre à l'intention des personnes à faible revenu.
- Un produit hypothécaire destiné aux populations autochtones, surtout celles des réserves. Comme le produit offert en Nouvelle-Zélande, l'hypothèque s'appliquerait à la maison, et non au terrain qui peut être de propriété collective. Il pourrait s'agir d'un excellent produit, dans la mesure où il est élaboré en collaboration avec les collectivités des Premières nations.

Services spéciaux pour les organismes non gouvernementaux et les organisations de l'économie sociale

En France, la Banque Postale est devenue la banque de choix pour les organismes non gouvernementaux, les organisations de l'économie sociale et les associations d'assistance mutuelle, notamment dans le secteur du logement social. Pendant de nombreuses années, il semblait que la Citizen's Bank allait jouer ce rôle au Canada, mais depuis qu'elle s'est retirée du secteur des services bancaires, il n'y a plus de banque qui réponde aux besoins

spécifiques de ce type d'organismes. En assumant ce rôle, les nouveaux services financiers postaux pourraient plus facilement établir un lien avec les collectivités de l'ensemble du pays.

De quelle manière la prestation de ces services financiers devrait-elle être assurée?

Postes Canada pourrait examiner différentes possibilités afin de déterminer la méthode la plus efficace pour assurer la prestation de ces services. Cette tâche pourrait être confiée à un groupe de travail formé d'experts du secteur financier et du secteur des services postaux. Le groupe de travail examinerait les méthodes utilisées dans d'autres pays, déterminerait la meilleure méthode pour Postes Canada (sur le plan des profits et des ventes) et la meilleure méthode pour les utilisateurs de ces services.

Qui devrait être propriétaire des services?

Il existe plusieurs possibilités :

- Créer une banque sans charte — filiale de Postes Canada — pour assurer la prestation des services financiers. C'est l'option qui a été privilégiée en Italie.
- Créer une banque à charte détenue exclusivement par Postes Canada. C'est le modèle qui a été adopté par la France, la Suisse et la Nouvelle-Zélande.

- Créer une banque qui assurera la prestation d'un certain nombre de services et établir un partenariat avec des institutions financières pour la prestation d'autres services. C'est l'option qu'a choisie la Suisse.
- Créer une coopérative nationale d'épargne et de crédit ou une société mutuelle qui assurera la prestation des services financiers en partenariat avec Postes Canada. Par exemple, dans le cas d'une coopérative nationale d'épargne et de crédit, la coopérative pourrait être largement détenue par les employées et employés de Postes Canada et la population.
- Établir un partenariat directement avec une ou plusieurs institutions financières pour assurer la prestation des services. C'est l'option qui a été retenue au Royaume-Uni.

Quels types de services financiers devraient-êtr e offerts? Qui devrait assurer la prestation de ces services?

Postes Canada travaille déjà en partenariat avec un certain nombre d'institutions. Elle pourrait solliciter leur aide pour assurer la prestation de services financiers. Une fois qu'on aura déterminé les types de services, on pourra se pencher sur la deuxième question en tenant compte de l'expérience d'autres pays.

Tout partenariat, si telle est l'option adoptée, devra être déterminé au moyen

d'un appel d'offres portant sur la prestation d'un service pour une période de temps donnée. Parce qu'elle compte 6 400 comptoirs postaux et que ceux-ci desservent souvent des secteurs dépourvus de concurrence dans le secteur des services financiers, et parfois même dépourvus de tout service financier, Postes Canada sera sûrement courtisée par de nombreux établissements financiers soucieux d'offrir leurs services. La prestation des services ne doit pas nécessairement être assurée par le ou les mêmes partenaires partout au pays.

Peu importe la structure de propriété adoptée, certains services pourraient être entièrement détenus par Postes Canada et d'autres pourraient être offerts en partenariat avec des coopératives d'épargne et de crédit ou des banques existantes. Ces partenariats pourraient être à l'échelle nationale ou élaborés sur une base régionale. Une telle démarche permettrait aussi à Postes Canada d'établir, dans différentes provinces, des partenariats avec des coopératives d'épargne et de crédit et des caisses populaires présentes dans certaines régions du pays seulement.

Il est devenu beaucoup plus facile de répondre à la question de la prestation des services grâce aux avancées technologiques liées à Internet et à la téléphonie mobile. Par exemple, la prestation des services offerts par Post Office Ltd., au Royaume-Uni, est assurée par un groupe de 300 spécialistes financiers et par le personnel qualifié qui est affecté aux 11 500 points de service. Les habitants des régions éloignées peuvent

communiquer avec les spécialistes financiers au moyen d'Internet ou par téléphone.

Pourquoi nous recommandons d'aller de l'avant

Dans notre étude, nous avons tenté de démontrer que :

- Le secteur canadien des services bancaires et financiers ne fournit pas de services concurrentiels à la population canadienne ni de service adéquat à un grand nombre de personnes qui n'ont actuellement pas accès à des services bancaires ou dont l'accès à ces services est déficient.
- Le service postal canadien possède une longue feuille de route en matière de prestation de services financiers. De plus, il assure déjà la prestation de certains produits financiers et pourrait étendre ses activités dans ce secteur de manière à offrir une gamme complète de services bancaires.
- Les banques postales prennent de l'ampleur partout dans le monde. Elles jouent un rôle important dans la majorité des pays développés et elles ont fait la preuve qu'elles étaient en mesure

de générer les revenus nécessaires au maintien des services postaux malgré la baisse des volumes de la poste-lettres.

- L'examen des services bancaires postaux des cinq pays développés que nous avons choisis démontre qu'il existe de nombreuses façons de créer un système qui fonctionne bien. Nous pouvons tirer parti de l'expérience de ces pays pour mettre sur pied notre propre modèle au Canada.
- Il n'est pas nécessaire de tenir de plus amples discussions pour savoir s'il serait approprié que Postes Canada offre des services financiers. Nous osons espérer que la réponse à cette question est claire compte tenu des conclusions de la présente étude et des autres études citées, des commentaires d'anciens présidents de Postes Canada et de l'opinion d'experts du monde entier. Plutôt que de prolonger inutilement le débat, le gouvernement fédéral et Postes Canada devraient immédiatement entreprendre la prochaine étape et mettre sur pied un groupe de travail pour décider des nouveaux services financiers qui seront offerts en premier et de la façon d'en assurer la prestation.

Bibliographie

Accenture, *Achieving High Performance in the Postal Industry: Accenture Research and Insights 2012*, www.accenture.com/us-en/Pages/insight-achieving-high-performance-postal-industry.aspx

Accenture, *Achieving High Performance in the Postal Industry: Accenture Research and Insights 2013*, www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Achieving-High-Performance-in-the-Postal-Industry-2013-Research-and-Insights.pdf

Agence de la consommation en matière financière du Canada, « Fermetures de succursales bancaires », 2013, www.fcac-acfc.gc.ca/fra/ressources/outilcalculat/bancaires/branchclosures/index-fra.asp?bLang=Tru&userProv=1&city=all

Alex Josty, porte-parole, PostFinance, entrevue accordée à l'auteur, mai 2013

Alexandre Berthaud, « What Role Do Posts Really Play in Financial Inclusion » Blogs, Private Sector Development, Banque mondiale, 18 mars 2013, <http://blogs.worldbank.org/psd/what-role-do-posts-really-play-in-financial-inclusion-o>

André Ouellet, président de Postes Canada, Chambre des communes, Comité permanent des finances, 16 novembre 1998, www.parl.gc.ca/HousePublications/Publication.aspx?DocId=1039058&Mode=1&Parl=36&Ses=1&Language=F

ANZ, « History of ANZ », 2013, www.anz.com/australia/aboutanz/corporateinformation/historyofanz/default.asp

Association canadienne des prêteurs sur salaire, « Contexte », www.cpla-acps.ca/french/aboutcpla_fr.php

Association des banquiers canadiens, « Les revenus et les profits des banques », 2013, www.cba.ca/fr/media-room/50-backgrounders-on-banking-issues/119-bank-revenues-and-earnings-profits

Association des banquiers canadiens, « Les Canadiens et leurs services bancaires », mai 2013, www.cba.ca/contents/files/backgrounders/bkg_technology_fr.pdf

Association des banquiers canadiens, « Frais de service bancaire », mai 2013, www.cba.ca/fr/media-room/50-backgrounders-on-banking-issues/82-banking-service-fees

Bain & Company, Inc. pour Power Financial Corporation, « Concentration and competition in the Canadian Banking industry », décembre 2003, www.fin.gc.ca/consultresp/mergersrespns_20-eng.asp

Banque de développement du Canada, rapport annuel de 2012, www.bdc.ca/FR/Documents/annualreport/rapport-annuel-bdc-2012.pdf

Banque le Choix du Président, « Informations à fournir relatives au pilier 3 de l'Accord de Bâle II », 30 septembre 2012, [www.loblaw.ca/files/4.%20Investor%20Centre/Financial%20Reports/2012/Q3/\(FR\)%20PC%20Bank%20Basel%20II%20Pillar%2011%20Disclosures%20Q3%202012_v001_w3w1jw.pdf](http://www.loblaw.ca/files/4.%20Investor%20Centre/Financial%20Reports/2012/Q3/(FR)%20PC%20Bank%20Basel%20II%20Pillar%2011%20Disclosures%20Q3%202012_v001_w3w1jw.pdf)

BBC News, « Royal Mail privatisation bill unveiled by Vince Cable », 13 octobre 2010, www.bbc.co.uk/news/business-11526179

BBC News, « Budget: Saving Gateway scheme is scrapped », 22 juin 2010, www.bbc.co.uk/news/10376543

Berthaud, A. & Davico, G., « *Global Panorama on Postal Financial Inclusion* », www.upu.int/fileadmin/documentsFiles/activities/financialServices/publicationGlobalPanoramaFinancialInclusionEn.pdf

BIS, Department for Business Innovation and Skills, « Post Office Banking: Government Response to Consultation », mars 2010, www.bis.gov.uk/assets/biscore/business-sectors/docs/10-733-post-office-banking-government-response-to-consultation.pdf

BIS, Department for Business Innovation and Skills, « Building a Mutual Post Office: The Government's Response », juillet 2012, www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31725/12-939-building-a-mutual-post-office-government-response.pdf

BMO, « Services bancaires aux Autochtones », www.bmo.com/aboriginal/fr/services.html

British Postal Museum and Archive, « P.O. Savings Bank », www.postalheritage.org.uk/page/savingsbank

British Postal Museum and Archive, « 150 years of the Post Office Savings Bank », 16 septembre 2011, <http://postalheritage.wordpress.com/2011/09/16/150-years-of-the-post-office-savings-bank/>

Bruce Thompson, directeur des communications, Kiwibank, entrevue accordée à l'auteur, mai 2013

Business, Innovation and Skills Committee, Third Report, « Post Office Network Transformation », 11 juillet 2012, www.publications.parliament.uk/pa/cm201213/cmselect/cmbis/84/8405.htm

Canadian Bank Machines Association, « Facts and Publications », août 2013, www.canadianbankmachineassociation.com/facts-publications.html

« Canadian bank mergers highly unlikely now », *Toronto Star*, 3 juillet 2009, www.thestar.com/business/2009/07/03/canadian_bank_mergers_highly_unlikely_now.html

- Capgemini Consulting, « The Future of Bank Branches Coordinating Physical with Digital », avril 2013, www.capgemini.com/resources/the-future-of-bank-branches-coordinating-physical-with-digital
- Catherine Tomasko, « MoneyGram must pay \$100 million to victims of fraud scheme », Thomson Reuters, 3 décembre 2012, <http://blog.thomsonreuters.com/index.php/moneygram-must-pay-100-million-to-victims-of-fraud-scheme/>
- CBC, « Busting the Banks » (vidéo), Marketplace, 25 janvier 2013, www.cbc.ca/marketplace/episodes/2013/01/busting-the-banks.html
- CBC News, « MPP calls for cap on money-transfer fees in Ontario », 31 mai 2012, www.cbc.ca/news/canada/toronto/mpp-calls-for-cap-on-money-transfer-fees-in-ontario-1.1182710
- CBC News, « Federal deficit shrinks again », 31 mai 2013, www.cbc.ca/news/business/story/2013/05/31/business-deficit-march.html
- CBC News, « Scotiabank to buy ING Bank of Canada for \$3.1B », 29 août 2012, www.cbc.ca/news/business/story/2012/08/29/scotiabank-ing-bank.html
- Centre canadien de politiques alternatives, « Fair Shares: How Banks, Brokers and the Financial Industry Can Pay Fairer Taxes », avril 2011, www.policyalternatives.ca/publications/reports/fair-shares
- Christian Mahne, « New Zealand: The People's Bank », BBC News, 3 mai 2002, <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/1963655.stm>
- CIBC, « Services bancaires aux autochtones », www.cibc.com/ca/small-business/aboriginal/index-fr.html
- Claudio Eggert, « A Strategy Analysis Of The "Big Five" Canadian Banks », université Athabasca, 4 avril 2012, <http://dtp.lib.athabasca.ca/action/download.php?filename=mba-12/open/eggertclaudioProject.pdf>
- « Closing of Post Office Savings Bank », *The News*, 31 juillet 1969, <http://news.google.com/newspapers?nid=173&dat=19690731&id=cTwwAAAAIAAJ&sjid=ySoDAAAIAAJ&pg=2279,992160>
- Credit Union Central of Canada, « System Brief, Credit Unions, Communities and the State of the System », décembre 2011, www.cucentral.ca/Publications1/SystemBrief20DEC11PUB.pdf
- Credit Union Central of Canada, présentation devant le Comité permanent de l'agriculture et de l'agroalimentaire portant sur une étude intitulée « Competitiveness of Canadian Agriculture », 9 juin 2009, www.cucentral.ca/GovernmentRelations/Forms/AllItems.aspx
- Credit Union Central of Canada, résultats d'un sondage mené auprès des plus importantes coopératives d'épargne et de crédit du Canada, 2004, www.canadiancreditunion.ca/files/report-2004.pdf
- Credit Union Central of Canada, « System Brief, Canada's Credit Unions and the State of the System », janvier 2013, www.cucentral.ca/SitePages/PolicyAndAdvocacy/Publications.aspx
- CWU, « Tony Benn calls for Post Office People's Bank », 17 octobre 2008, www.cwu.org/tony-benn-calls-for-post-office-people-s-bank.html?archive_page=149
- Dan Bunbury, « Safe Haven for the Poor? Depositors and the Government Savings Bank in Halifax, 1832–1867 », *Acadiensis*, XXIV, 2 (printemps 1995)
- Dan Bunbury, « The Public Purse and State Finance: Government Savings Banks in the Era of Nation Building, 1867–1900 », *Canadian Historical Review*, Volume 78, n° 4, 1997, p. 566–599, <http://utpjournals.metapress.com/content/1782727641127461>
- Dana Flavelle, « Wal-Mart Canada issues rewards-based MasterCard », *Toronto Star*, 15 juin 2012, www.thestar.com/business/personal_finance/spending_saving/2010/06/15/walmart_canada_issues_rewardsbased_mastercard.html
- Danielle Douglas, « More Americans opting out of banking system », *Washington Post*, 12 septembre 2012, http://articles.washingtonpost.com/2012-09-12/business/35497808_1_account-fees-overdraft-charges-bank-account
- David Phillips, PDG, CCCC, Comité permanent des finances, 41^e législature, 1^{re} session, 21 mai 2013, www.parl.gc.ca/HousePublications/Publication.aspx?DocId=6160966&Mode=1&Language=F
- Deborah Ball, Paul Sonne et Carrick Mollenkamp, « UBS: Rogue Trader Hit Firm Swiss Bank Says It Lost \$2 Billion On London Employee's Unauthorized Bets », *Wall Street Journal*, 15 septembre 2011, <http://online.wsj.com/article/SB1000142405311904060604576571931690088522.html>
- DFC, rapport annuel 2012, <http://ir.dfcglobalcorp.com/phoenix.zhtml?c=177357&p=irol-reports>
- EDC, rapport annuel 2012, www19.edc.ca/publications/2013/2012ar/english/11-2-4.shtml
- Ellen Roseman, « Why are bank fees so high? », 18 mars 2007, www.thestar.com/opinion/columnists/2007/03/18/why_are_bank_fees_so_high.html
- Emarketer, « Consumers Continue Switch to Online Banking », 28 février 2011, www.emarketer.com/Article/Consumers-Continue-Switch-Online-Banking/1008255
- Encyclopaedia of New Zealand 1966, « The Post Office Savings Bank », www.teara.govt.nz/en/1966/post-office/page-7
- Esther Addley, « Is it the last Christmas post for a state-owned Royal Mail? », *The Guardian*, 18 décembre 2012, www.theguardian.com/uk/2012/dec/18/last-christmas-post-royal-mail
- Examen stratégique de la Société canadienne des postes, « Rapport du Comité consultatif au ministre », décembre 2008, www.cpcstrategicreview-examenstrategiquescp.gc.ca/finalreport/rpt-fra.pdf
- Federal Deposit Insurance Corporation, tableaux des données, 1994 et 2012, www2.fdic.gov/sod/sodSumReport.asp?InfoAsOf=1994&sAreas=&barItem=3 www2.fdic.gov/sod/sodSumReport.asp?barItem=3&sInfoAsOf=2012
- Financement agricole Canada, rapport annuel 2011–2012, www.fcc-fac.ca/fr/AboutUs/Profile/pdf/AR2011-12_LO_full_f.pdf
- Finextra, « Bank of Ireland to partner UK Post Office in financial services JV », 8 octobre 2003, www.finextra.com/news/fullstory.aspx?blogview=recent&newsitemid=10163
- First Nations Bank, feuille de renseignements, www.fnbc.ca/fileadmin/user_upload/content/pdfs/FNBC_-_Fact_Sheet.pdf
- Gary Rogers, vice-président, politique financière, Centrale des caisses de crédit du Canada, présentation au Comité des finances, 18 octobre 2012, <https://openparliament.ca/committees/finance/41-1/79/gary-rogers-1/only>
- Garry Marr, « High credit card rates costing Canadians a fortune », *Financial Post*, 30 mars 2013, <http://business.financialpost.com/2013/03/30/high-credit-card-rates-costing-canadians-a-fortune>
- Global Finance, « World's 50 Safest Banks: April 2013 », www.gfmag.com/tools/best-banks/12326-worlds-50-safest-banks-april-2013.html#axzz2c8qrwOQo
- Gloria Galloway, « Aboriginal baby boom sees young, surging population », *Globe and Mail*, 8 mai 2013, www.theglobeandmail.com/news/politics/aboriginal-baby-boom-sees-young-surging-population/article11778399/
- Glyn Davies, « National Giro: Modern Money Transfer », Allen and Unwin, Londres 1973.
- Gouvernement du Canada, Musée canadien des civilisations, « Une chronologie de l'histoire postale du Canada », www.civilization.ca/cmc/exhibitions/cpm/chrono/ch1868bf.shtml
- Gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador, « Annual Estimates of Population for Canada, Provinces and Territories », du 1^{er} juillet 1971 au 1^{er} juillet 2012, www.stats.gov.nl.ca/statistics/population/PDF/Annual_Pop_Prov.PDF
- Groupe La Banque Postale, « Création d'un Fonds d'Investissement Durable et Solidaire », 24 mai 2012, www.labanquepostale.fr/collectivites/bailleur_social/actualite/habitat_reuni.html
- Groupe La Banque Postale, Document de référence et rapport financier annuel 2012, www.labanquepostale.fr/dam/Groupe/Communication-Financiere/informationReglementee/document_reference/20130328_Doc-de-ref-2012_LBP.pdf
- Groupe La Banque Postale, « Il y a 130 ans, le 9 avril 1881, la loi dote la Poste d'une caisse nationale d'épargne », www.laposte.fr/chp/mediasPdf/anniv/anniv_19.pdf
- Groupe La Banque Postale, « L'essentiel du développement durable », avril 2013, www.labanquepostale.fr/dam/Groupe/Engagements-Developpement-responsable/pdf/L'Essentiel-du-Developpement-responsable_02042013.pdf

- Groupe La Banque Postale, « Première réunion du comité d'orientation de La Banque Postale pour l'accession sociale à la propriété », 19 avril 2013, www.labanquepostale.fr/content/dam/files/groupe/communiqués_de_presse/2013/avril/20130419_Comite-Orientation-ASP_CP.pdf
- Groupe La Banque Postale, « Rapport d'activité 2012 », http://banquepostale.publishpaper.com/rapport_dactivite_2012/
- Groupe La Poste, « La Banque Postale's 2011 Results and Business Review », 20 avril 2012, www.laposte.com/Everything-about-La-Poste/Press-releases/Latest-articles/2012-press-releases/La-Banque-Postale-2011-Results-and-Business-Review
- Groupe Poste Italiane, rapport annuel 2012, www.poste.it/resources/editoriali/azienda/pdf/Annual_Report_2012.pdf
- Groupe Poste Italiane, profil de l'entreprise 2013, www.posteitaliane.post/english/press-room/press-kit.shtml
- Groupe Poste Italiane, présentation aux investisseurs, juin 2013, www.posteitaliane.post/resources/english/editoriali/pdf/Posteitaliane_InvestorPresentationJune2013.pdf
- Hayley Tsukayama, « The Circuit: Federal Reserve says mobile banking on the rise », *Washington Post*, 28 mars 2013, www.washingtonpost.com/blogs/post-tech/post/the-circuit-federal-reserve-says-mobile-banking-on-the-rise/2013/03/28/9a52bf7a-97b7-11e2-814b-063623d80a60_blog.html
- J. Cunningham, Stewart, *The Post-Office Savings Bank System of Canada: Its History and Progress*, Gazette Printing Company, Montréal, 1884, http://archive.org/stream/cihm_28003#page/n5/mode/2up
- Jerry Buckland, entrevue accordée à l'auteur, juin 2013
- Jerry Buckland, *Hard Choices*, University of Toronto Press, Toronto 2012, p. 24
- Jerry Buckland, *Gestion d'un budget restreint : Analyse documentaire critique sur la littérature financière et les personnes à faible revenu*, Groupe de travail sur la littérature financière, 2011, www.financialliteracyincanada.com/documents/research-reports_fr.html
- John Greenwood, « How Export Development Canada is the next big bank in waiting », *Financial Post*, 22 février 2013, <http://business.financialpost.com/2013/02/22/how-export-development-canada-is-the-next-big-bank-in-waiting/>
- Katherine Steinhoff et Geoff Bickerton, « Peut-on compter sur les services bancaires pour assurer l'avenir des services postaux? », STTP, 2013
- Kiwibank, « Kainga-Whenua Loan Program », 2013, www.kiwibank.co.nz/personal-banking/home-loans/home-loan-options/kainga-whenua.asp
- Kiwibank, « More About Us », 2013, www.kiwibank.co.nz/about-us/more-about-us/
- Kiwibank, « Welcome Home Loan », 2013, www.kiwibank.co.nz/personal-banking/home-loans/home-loan-options/welcome-homeloan.asp
- KPMG, « Delivering Tomorrow, Sustaining and future proofing mail services », mars 2012, www.kpmg.com/uk/en/issuesandinsights/articlespublications/pages/delivering-tomorrow.aspx
- Kristian J. Sund, Middlesex University Business School, « Transformation and diversification in the context of regulated industries: The case of Poste Italiane and PosteMobile », *International Journal of Management Education* 9(4), 2011
- Larry Neild, « The end of an era as last Giro is cashed », *Liverpool Daily Post*, 7 juillet 2003, www.thefreelibrary.com/The+end+of+an+era+as+last+Giro+is+cashed%3B+%60People's+Bank'+gets+new...+a0104728302
- Les Échos, « DEXIA : Banque : postale et CDC concrétisent leur offre aux collectivités », 27 mars 2013, <http://bourse.lesechos.fr/infos-conseils-boursiers/infos-conseils-valeurs/infos/banque-postale-et-cdc-concretisent-leur-offre-aux-collectivites-866353.php>
- Liam Lahey, « Canadians pay \$185 a year in banking fees among world's highest », 20 mars 2012, <http://smallbusiness.yahoo.com/advisor/blogs/insight/canadians-pay-185-banking-fees-among-world-highest-191158887.html>
- Light Straw, « Post Office Savings Bank...The organisational history », 4 octobre 2012, www.lightstraw.co.uk/gpo/posb/posb1.html
- Light Straw, « National Giro », 4 octobre 2012, www.lightstraw.co.uk/gpo/giro/
- Lisa Jucca, « UBS loss biggest in Swiss corporate history », Reuters, 10 février 2009, www.reuters.com/article/2009/02/10/us-ubs-results-idUSTRE51918R20090210
- Mark Scoloro, « Federal Judge OKs Moneygram Fraud Deal, \$100m Fund », Associated Press, 28 novembre 2012, <http://bigstory.ap.org/article/federal-judge-oks-moneygram-fraud-deal-100m-fund>
- Matthew Allen, « Post office 'bank' inches closer to dream », www.swissinfo.ch/eng/business/Post_office_bank_inches_closer_to_dream.html?cid=34578908
- Matt Scuffham, « Post Office takes on UK banks with current accounts », Reuters, 11 avril 2013, www.reuters.com/article/2013/04/11/post-office-banking-idUSL5NoCY1WQ20130411
- Michael Warren, PDG, Postes Canada, discours prononcé au club Rotary d'Ottawa, le 21 juin 1982
- Mouvement des caisses Desjardins, « Desjardins s'impose comme moteur économique du Québec », 5 avril 2013, www.desjardins.com/fr/a_propos/salle_presse/nouvelles/2013040501.jsp
- Moya Greene, PDG, Postes Canada, comité sénatorial permanent des Finances nationales, 10 avril 2010, www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/fin/04evb-f.htm?Language=E
- New Zealand Herald*, « Elliotts' suffering shook me – Power », 6 octobre 2011, www.nzherald.co.nz/nz/news/article.cfm?c_id=1&objectid=10756872
- New Zealand Post*, « History of New Zealand Post », 26 septembre 2006, www.nzpost.co.nz/about-us/who-we-are/history-of-new-zealand-post
- New Zealand Post Group*, rapport annuel 2012, www.nzpost.co.nz/sites/default/files/uploads/shared/annual%20reports/annual-report-2012.pdf
- Nicholas Kennett, directeur des services financiers, Post Office Limited, entrevue accordée à l'auteur, mai 2013
- Nouveau Parti démocratique, « Le gouvernement doit s'opposer à la réduction des services postaux », 23 avril 2013, www.npd.ca/nouvelles/le-gouvernement-doit-sopposer-la-reduction-des-services-postaux
- Nouveau Parti démocratique, résolutions, Montréal 2013, http://xfer.ndp.ca/2013/Montreal2013/Mtl2013_Resolutions_FR.pdf
- NS&I, « What we do », www.nsandi.com/about-nsi-what-we-do
- Parti vert de la Nouvelle-Zélande, « Aussie banks continue to post record profits (and send them offshore) », 2 novembre 2011, www.greens.org.nz/press-releases/aussie-banks-continue-post-record-profits-and-send-them-offshore-o
- Patrick Collinson, « Girobank brand laid to rest after 25 years », *The Guardian*, 7 juillet 2003, www.guardian.co.uk/money/2003/jul/07/business.postalservice
- Paul Bowles, entrevue accordée à l'auteur, juin 2012
- Paul Bowles, Keely Dempsey et Trevor Shaw, « The Local Financial Crisis », Centre canadien de politiques alternatives, 1^{er} février 2011, www.policyalternatives.ca/publications/monitor/local-financial-crisis
- Paul Bowles, Keely Dempsey et Trevor Shaw, Institutions financières périphériques, « The Unbanked, And The Precariously Banked: Survey Results From Prince George, B.C. », rapport préparé pour l'Aboriginal Business Development Centre, septembre 2010, www.nccah-ccnsa.ca/docs/nccah%20partner%20documents/ABDCReportOct15.pdf
- Paul Frampton, auteur d'un document sur Kiwibank, envoyé à l'auteur par le directeur des communications de Kiwibank, Bruce Thompson
- Payments Council, « Payments Council board endorses plans to make account switching easier », 15 septembre 2011, www.paymentscouncil.org.uk/media_centre/press_releases/-/page/1618/
- Peter Walker, « Archbishop of Canterbury embarrassed about church's financial link to Wonga », *The Guardian*, 26 juillet 2013, www.theguardian.com/world/2013/jul/26/archbishop-of-canterbury-church-wonga
- Philippe Le Goff, Bibliothèque du Parlement, Division des affaires internationales, du commerce et des finances, « Les Obligations d'épargne du Canada – un programme viable? », novembre 2012, www.parl.gc.ca/Content/LOP/ResearchPublications/2012-80-f.htm
- Philippe Le Goff, Bibliothèque du Parlement, Division de l'économie, « La Société canadienne des postes et la prestation de services financiers et gouvernementaux : La voie de l'avenir? », juillet 2005, www.parl.gc.ca/content/lop/researchpublications/prb0514-f.htm

- Post Bank Coalition, « The Case for a Post Bank », 7 mars 2009, http://dnwssx4l7gls.cloudfront.net/nefoundation/default/page/-/files/The_Case_for_a_Post_Bank.pdf
- PostFinance, « Faits et chiffres », 2013, www.postfinance.ch/fr/about/company/number.html
- PostFinance, « History », www.postfinance.ch/en/about/company/history.html
- Post Office, « Branch Personal Banking Services », 2013, www.postoffice.co.uk/branch-banking-services?intcampaignid=MNfinanceperbanking#withdrawals_&_deposits
- Post Office, « HSBC customers to get access to their money at the Post Office's unrivalled network of over 11,500 branches », 17 septembre 2012, www.postoffice.co.uk/news-hsbc-customers-to-get-access
- Post Office, « Post Office Card Account », 2013, www.postoffice.co.uk/post-office-card-account
- Post Office Limited, rapport annuel 2011-2012, www.postoffice.co.uk/sites/default/files/Post_Office_Limited_2011-12_report_and_%20accounts.pdf.pdf
- Post & Parcel, « Canada Post extends fund transfer alliance with MoneyGram », 14 juillet 2011, <http://postandparcel.info/40801/news/canada-post-extends-fund-transfer-alliance-with-moneygram/>
- Post & Parcel, « La Banque Postale to introduce loans service in local branches », 10 février 2012, <http://postandparcel.info/45524/news/markets/la-banque-postale-to-introduce-loans-service-in-local-branches/>
- Post & Parcel, « Much maligned Italian postal service posts first profit in 50 years », 8 avril 2003, <http://postandparcel.info/8086/news/much-maligned-italian-postal-service-posts-first-profit-in-50-years/>
- Post & Parcel, « Post Office Ltd extends Bank of Ireland alliance to 2023 », 3 août 2012, <http://postandparcel.info/49670/news/companies/post-office-ltd-extends-bank-of-ireland-alliance-to-2023/>
- Postal Savings Bank of China, Banks around the World, www.relbanks.com/asia/china/postal-savings-bank-of-china
- Power Financial Corporation, Bain & Company, « Concentration and Competition in the Canadian Banking Industry », décembre 2003, www.fin.gc.ca/consultresp/mergersrespns_20-eng.asp
- Power Financial Corporation, présentation en réponse à la consultation sur les fusions de grandes banques, ministère des Finances, décembre 2003, www.fin.gc.ca/consultresp/mergersrespns_16-eng.asp
- Prêt Accession Sociale, « La Banque Postale se lance seule dans l'accession sociale », 14 décembre 2012, www.pret-accession-sociale.com/la-banque-postale-se-lance-seule-dans-l-accession-sociale.php
- PricewaterhouseCoopers, « Canadian Banks 2013, A New Normal », PWC 2013, http://read.ca.pwc.com/i/112317?utm_source=page&utm_medium=referral&utm_campaign=canadian-banks-2013-view-now
- PricewaterhouseCoopers, « Canadian banks strong in 2012 and heading towards a 'new normal' », Toronto, 25 février 2013, www.newswire.ca/en/story/119563/canadian-banks-strong-in-2012-and-heading-towards-a-new-normal-pwc
- Radio Canada, « Les fermetures de caisses Desjardins tirent à leur fin », 18 février 2013, www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/2013/02/18/008-fermetures-caisses-mouvement-desjardins-tire-fin-leroux.shtml
- RateSupermarket, taux d'intérêt des cartes de crédit, 2013, www.ratesupermarket.ca/carte-de-credit/
- RBC, « Services bancaires aux autochtones », www.rbcbanqueroyle.com/autochtones/init.html
- Relbanks, « Top Banks around the World », www.relbanks.com/worlds-top-banks/assets
- Rhéal leBlanc, « Transferts d'argent : des orientations stratégiques s'imposent », Union postale, mars 2013, http://actualites.upu.int/uploads/media/union_postale_1_2013_fr.pdf
- Richard Hughes, « Third world leads first in mobile banking », *The Sydney Morning Herald*, 29 mai 2013, www.smh.com.au/money/third-world-leads-first-in-mobile-banking-20130529-2nail.html
- Rosie Murray-West, « Five cities with fastest growing payday loan debts », *The Telegraph*, 25 juin 2013, www.telegraph.co.uk/finance/personalfinance/borrowing/loans/10141306/Five-cities-with-fastest-growing-payday-loan-debts.html
- Rupert Neate, « Post Office workers announce new strike over plan to close 70 branches », *The Guardian*, 30 avril 2013, www.guardian.co.uk/business/2013/apr/30/post-office-strike-may
- Rupert Jones, « Post Office unveils new current accounts », *The Guardian*, 13 mai 2013, www.guardian.co.uk/money/2013/may/13/post-office-unveils-new-accounts
- Rupert Jones, « Q&A: Post Office current accounts », *The Guardian*, 18 mai 2013, www.guardian.co.uk/money/2013/may/18/post-office-current-accounts
- Santander, « About the Group », www.santander.com/cs/gst/Satellite?appId=santander.wc.CFWCSancomQP01&c=GSInformacion&canal=CSCORP&cid=1278687785447&empr=CFWCSancomQP01&leng=en_GB&pagename=CFWCSancomQP01%2FSGSInformacion%2FCFQP01_GSInformacionDetalleSimple_PT08
- Santander, « Alliance & Leicester historic financial results », www.aboutsantander.co.uk/investors/results-and-presentations/santander-uk-plc/alliance-and-leicester.aspx
- SCHL, rapport annuel 2012, www.cmhc-schl.gc.ca/en/corp/about/anrecopl/anre/2012/upload/CMHC_2012_Annual_Report.pdf
- Scotia Bank, « Services aux autochtones », 2013, www.scotiabank.com/ca/fr/o,,1627,00.html
- Sénat du Canada, Délibérations du comité sénatorial permanent des Finances nationales, 27 avril 2010, www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/fina/04evb-f.htm?Language=E
- Service Public, « Prêt d'accession sociale (PAS) », 1^{er} janvier 2013, <http://vosdroits.service-public.fr/F22158.xhtml>
- Société canadienne des postes, rapport annuel 2012, www.canadapost.ca/cpo/mc/assets/pdf/aboutus/annualreport/2012_AR_complete_fr.pdf
- Société Canadian Tire, rapport annuel 2012, http://corp.canadiantire.ca/FR/Investors/FinancialReports/Annual%20Reports%20Library/CTC_AR_2012.pdf
- STTP, Sondage de la firme Stratcom sur l'avenir de Postes Canada, 12 juin 2013, www.sttp.ca/index.cfm/ci_id/14579/la_id/2.htm
- STTP, Négociations de l'unité urbaine 2010-2011 – Feuille de renseignements n° 2 – « L'avenir de Postes Canada repose sur l'expansion et l'innovation », 16 novembre 2010, www.sttp.ca/index.cfm/ci_id/12549/la_id/2.htm
- Tim Devaney, « Global crisis squeezes Swiss banks », *The Washington Times*, 4 novembre 2012, www.washingtontimes.com/news/2012/nov/4/global-crisis-squeezes-swiss-banks-as-regulations-/?page=all
- Tony Benn, « Girobank: The 40th Anniversary of the People's Bank », balado, www.postalheritage.org.uk/page/3839/Podcast
- Union postale universelle, « Les postes facilitent l'inclusion financière », <http://actualites.upu.int/coup-doeil/dossiers-dinformation/inclusion-financiere-postale>
- Union postale universelle, « Les postes doivent exploiter leur potentiel d'accès à l'inclusion financière », 10 février 2012, http://congresdoha.upu.int/no_cache/cad/article/les-postes-doivent-exploiter-leur-potentiel-dacces-a-linclusion-financiere
- Union postale universelle, « Doha Postal Strategy 2013-2016: The global roadmap for postal services », 24 septembre 2012, www.upu.int/en/the-upu/strategy/doha-postal-strategy.html
- Urban Forum, « Government Response to Post Office Banking Consultation », 30 mars 2010, www.urbanforum.org.uk/briefings/government-response-to-post-office-banking-consultation
- Vijay Gill, Crystal Hoganson et David Stewart-Patterson, « L'avenir du service postal au Canada », Conférence Board du Canada, avril 2013, www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=5443
- Willy Staley, « Could the Elderly Suffer as Banks Close Branches? », My Bank Tracker, 12 mars 2012, www.mybanktracker.com/news/2012/03/12/elderly-branch-banking-chase
- Wonga, « How it works », 2013, www.wonga.ca/how-it-works

Notes

- 1 ABC, « Les revenus et les profits des banques », 2013, www.cba.ca/fr/media-room/50-backgrounders-on-banking-issues/119-bank-revenues-and-earnings-profits
- 2 « Canadian banks strong in 2012 and heading towards a 'new normal': PwC », Toronto, 25 février 2013, www.newswire.ca/en/story/1119563/canadian-banks-strong-in-2012-and-heading-towards-a-new-normal-pwc
- 3 CBCNews, « Federal Deficit Shrinks Again », 31 mai 2013, www.cbc.ca/news/business/story/2013/05/31/business-deficit-march.html
- 4 PricewaterhouseCoopers, Canadian Banks 2013, A New Normal, PwC 2013 http://read.ca.pwc.com/i/112317?utm_source=page&utm_medium=referral&utm_campaign=canadian-banks-2013-view-now
- 5 Association des banquiers canadiens, « Les Canadiens et leurs services bancaires », www.cba.ca/contents/files/backgrounders/bkg_technology_fr.pdf
- 6 Présentation de la Power Financial Corporation en réponse à la consultation sur les fusions de grandes banques du ministère des Finances, www.fin.gc.ca/consultresp/mergersrespns_16_fra.asp
- 7 Ibid.
- 8 Gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador 2013, Statistiques, www.stats.gov.nl.ca/statistics/population/PDF/Annual_Pop_Prov.PDF
- 9 David Phillips, PDG, CCCC, Comité permanent des finances, 21 mai 2013, www.parl.gc.ca/HousePublications/Publication.aspx?DocId=6160966&Mode=1&Language=F
- 10 Gary Rogers, vice-président, politique financière, Centrale des caisses de crédit du Canada, présentation au Comité des finances, 18 octobre 2012, <https://openparliament.ca/committees/finance/41-1/79/gary-rogers-1/only/>
- 11 Mouvement des caisses Desjardins, « Desjardins s'impose comme moteur économique du Québec », 5 avril 2013, www.desjardins.com/fr/a_propos/salle_presse/nouvelles/2013040501.jsp
- 12 Bob Leshchysen, résultats du sondage visant les plus importantes coopératives d'épargne et de crédit, résultats financiers 2004, 2005, www.canadiancreditunion.ca/files/report-2004.pdf et Centrale des caisses de crédit du Canada (CCCC), System Results, 4^e trimestre 2012, février 2013, www.cucentral.ca/SitePages/Publications/FactsAndFigures.aspx
- 13 Radio-Canada, « Les fermetures de caisses Desjardins tirent à leur fin », 18 février 2013, www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/2013/02/18/008-fermetures-caisses-mouvement-desjardins-tire-fin-leroux.shtml
- 14 Centrale des caisses de crédit du Canada, « System Brief, Canada's Credit Unions and the State of the System », janvier 2013, www.cucentral.ca/SitePages/PolicyAndAdvocacy/Publications.aspx
- 15 Ibid.
- 16 Ces données correspondent au nombre de succursales bancaires divisé par la population respective de chacun des pays en 2012.
- 17 Willy Staley, « Could the Elderly Suffer as Banks Close Branches? », My Bank Tracker, 12 mars 2012, www.mybanktracker.com/news/2012/03/12/elderly-branch-banking-chase
- 18 Emarketer, « Consumers Continue Switch to Online Banking », 28 février 2011, www.emarketer.com/Article/Consumers-Continue-Switch-Online-Banking/1008255
- 19 Étudiant à l'université McGill, dans les années 1960, je me souviens avoir passé des fins de semaine entière sans argent comptant parce que je n'avais pas été en mesure de passer à la banque avant 15 h le vendredi après-midi, et bien entendu, à cette époque, il n'y avait pas de guichets automatiques.
- 20 TD Canada Trust, *Ouverte plus tôt, ouverte plus tard. Et même le dimanche*, août 2013, www.tdcanadatrust.com/francais/produits-et-services/operations-bancaires/ouvertelustard.jsp
- 21 Ellen Roseman, « Why are bank fees so high? », 18 mars 2007, www.thestar.com/opinion/columnists/2007/03/18/why_are_bank_fees_so_high.html
- 22 Liam Lahey, « Canadians pay \$185 a year in banking fees among world's highest », 20 mars 2012, <http://smallbusiness.yahoo.com/advisor/blogs/insight/canadians-pay-185-banking-fees-among-world-highest-191158887.html>
- 23 Association des banquiers canadiens, « Frais de service bancaires », mai 2013, www.cba.ca/fr/media-room/50-backgrounders-on-banking-issues/82-banking-service-fees
- 24 Garry Marr, « High credit card rates costing Canadians a fortune », *Financial Post*, 30 mars 2013, <http://business.financialpost.com/2013/03/30/high-credit-card-rates-costing-canadians-a-fortune>
- 25 CBC, « Busting the Banks » (vidéo), Marketplace, 25 janvier 2013, www.cbc.ca/marketplace/episodes/2013/01/busting-the-banks.html
- 26 Fodors, « ATM Bank fees in London », www.fodors.com/community/europe/atm-bank-fees-in-london.cfm
- 27 Canadian Bank Machines Association, « Facts and Publications », août 2013, www.canadianbankmachineassociation.com/facts-publications.html

- 28 « Concentration and Competition in the Canadian Banking Industry », préparé par Bain & Company, Inc. pour Power Financial Corporation, décembre 2003, www.fin.gc.ca/consultresp/mergersrespns_20-fra.asp
- 29 Hayley Tsukayama, « The Circuit: Federal Reserve says mobile banking on the rise », *Washington Post*, 28 mars 2013, www.washingtonpost.com/blogs/post-tech/post/the-circuit-federal-reserve-says-mobile-banking-on-the-rise/2013/03/28/9a52bf7a-97b7-11e2-814b-063623d80a60_blog.html
- 30 Richard Hughes, « Third world leads first in mobile banking », *The Sydney Morning Herald*, 29 mai 2013, www.smh.com.au/money/third-world-leads-first-in-mobile-banking-20130529-2nail.html
- 31 Banque le Choix du Président, « Informations à fournir relatives au pilier 3 de l'Accord de Bâle II », 30 septembre 2012, [www.loblaw.ca/files/4.%20Investor%20Centre/Financial%20Reports/2012/Q3/\(FR\)%20PC%20Bank%20Basel%20III%20Pillar%2011%20Disclosures%20Q3%202012_v001_w3w1jw.pdf](http://www.loblaw.ca/files/4.%20Investor%20Centre/Financial%20Reports/2012/Q3/(FR)%20PC%20Bank%20Basel%20III%20Pillar%2011%20Disclosures%20Q3%202012_v001_w3w1jw.pdf)
- 32 Société Canadian Tire, rapport annuel 2012, http://corp.canadiantire.ca/FR/Investors/FinancialReports/Annual%20Reports%20Library/CTC_AR_2012.pdf
- 33 Dana Flavelle, « Wal-Mart Canada issues rewards-based MasterCard », *Toronto Star*, 15 juin 2012, www.thestar.com/business/personal_finance/spending_saving/2010/06/15/walmart_canada_issues_rewards-based_mastercard.html
- 34 CBCNews, « Scotiabank to buy ING Bank of Canada for \$3.1B », 29 août 2012, www.cbc.ca/news/business/story/2012/08/29/scotiabank-ing-bank.html
- 35 Paul Bowles, Keely Dempsey, Trevor Shaw, « The Local Financial Crisis », Centre canadien de politiques alternatives, 1^{er} février 2011, www.policyalternatives.ca/publications/monitor/local-financial-crisis
- 36 Liste des institutions financières parallèles qui sont membres de l'Association canadienne des prêteurs sur salaire (ACPS)
- 37 Association canadienne des prêteurs sur salaire, « Contexte », www.cpla-acps.ca/french/aboutcpla_fr.php
- 38 DFC, portefeuille mondial 2013, www.dfccglobalcorp.com/our-portfolio, DFC, rapport annuel 2012, <http://ir.dfccglobalcorp.com/phoenix.zhtml?c=177357&p=irol-reports>
- 39 Wonga, « How it works », www.wonga.ca/how-it-works
- 40 Remarque : Au Royaume-Uni, le taux annuel en pourcentage est calculé sur une base différente, ce qui donne lieu à des taux annuels très élevés.
- 41 Rosie Murray-West, « Five cities with fastest growing payday loan debts », *Daily Telegraph*, 25 juin 2013, www.telegraph.co.uk/finance/personalfinance/borrowing/loans/10141306/Five-cities-with-fastest-growing-payday-loan-debts.html
- 42 Peter Walker, « Archbishop of Canterbury embarrassed about church's financial link to Wonga », *The Guardian*, 26 juillet 2013, www.theguardian.com/world/2013/jul/26/archbishop-of-canterbury-church-wonga
- 43 Jerry Buckland, « Hard Choices », University of Toronto Press, Toronto, 2012, p. 24
- 44 Jerry Buckland, « Gestion d'un budget restreint : Analyse documentaire critique sur la littératie financière et les personnes à faible revenu », Groupe de travail sur la littératie financière, 2011, www.financialliteracyincanada.com/documents/research-reports_fr.html
- 45 Danielle Douglas, « More Americans opting out of banking system », *Washington Post*, 12 septembre 2012, http://articles.washingtonpost.com/2012-09-12/business/35497808_1_account-fees-overdraft-charges-bank-account
- 46 Paul Bowles, Keely Dempsey, Trevor Shaw, « The Local Financial Crisis », Centre canadien de politiques alternatives, 1^{er} février 2011, www.policyalternatives.ca/publications/monitor/local-financial-crisis
- 47 Gloria Galloway, « Aboriginal baby boom sees young, surging population », *Globe and Mail*, 8 mai 2013, www.theglobeandmail.com/news/politics/aboriginal-baby-boom-sees-young-surging-population/article11778399
- 48 RBC, « Services bancaires aux autochtones », www.rbcbanqueroyale.com/autochtones/init.html
- 49 BMO, « Services bancaires aux autochtones », www.bmo.com/aboriginal/fr/
- 50 Scotiabank, « Services bancaires à la clientèle autochtone », www.scotiabank.com/ca/fr/o,1628,00.html
- 51 Banque des Premières Nations du Canada, feuille de renseignements, www.fnbc.ca/fileadmin/user_upload/content/pdfs/FNBC_-_Fact_Sheet.pdf
- 52 CIBC, « Services bancaires aux autochtones », www.cibc.com/ca/small-business/aboriginal/index-fr.html
- 53 Claudio Eggert, « A Strategy Analysis Of The "Big Five" Canadian Banks », université Athabasca, 4 avril 2012 <http://dtptr.lib.athabascau.ca/action/download.php?filename=mba-12/open/eggertclaudioProject.pdf>
- 54 « Concentration and Competition in the Canadian Banking Industry », préparé par Bain & Company, Inc. pour Power Financial Corporation, décembre 2003, www.fin.gc.ca/consultresp/mergersrespns_20-fra.asp
- 55 « Canadian bank mergers highly unlikely now », *Toronto Star*, 3 juillet 2009, www.thestar.com/business/2009/07/03/canadian_bank_mergers_highly_unlikely_now.html
- 56 Stewart, J.C., « The post-office savings bank system of Canada: (provinces of Ontario and Quebec), its history and progress; a paper read before the economic section, British Association, at its meeting in Montreal », *Gazette Printing Company, Montréal*, août 1884, http://archive.org/details/cihm_28003
- 57 Dan Bunbury, « Safe Haven for the Poor? Depositors and the Government Savings Bank in Halifax, 1832-1867 », *Acadiensis*, XXIV, 2 (printemps 1995), p. 2448.
- 58 Musée canadien de la poste, « Chronologie », www.civilisations.ca/cmc/exhibitions/cpm/chrono/ch1868bf.shtml, Dan Bunbury, « The Public Purse and State Finance: Government Savings Banks in the Era of Nation Building, 1867-1900 », *Canadian Historical Review*, Volume 78, n° 4, 1997, p. 566-599, <http://utpjournals.metapress.com/content/J782727641127461>
- 59 « Closing of Post Office Savings Bank », *The News*, 31 juillet 1969, <http://news.google.com/ne.wspapers?nid=173&dat=19690731&id=c-TwAAAAI1BAJ&sjid=ySODAAAAI1BAJ&pg=2279,992160>
- 60 Michael Warren, discours prononcé au club Rotary d'Ottawa, le 21 juin 1982
- 61 Chambre des communes, Comité permanent des finances, le lundi 16 novembre 1998, www.parl.gc.ca/HousePublications/Publication.aspx?DocId=1039058&Mode=1&Parl=36&Ses=1&L=language=F
- 62 Comité sénatorial permanent des finances nationales, 10 avril 2010, www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/fina/04evb-f.htm?Language=E
- 63 Vijay Gill, Crystal Hoganson et David Stewart-Patterson, « L'avenir du service postal au Canada », Conférence Board du Canada, avril 2013, www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=5443
- 64 Vijay Gill, Crystal Hoganson, David Stewart-Patterson, « L'avenir du service postal au Canada », Conférence Board du Canada, avril 2013, www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=5443
- 65 Elina Piispanen et Jérôme Vercamear, www.parl.gc.ca/content/lop/researchpublications/prbo514-e.htm#endnote30
- 66 Philippe Le Goff, Division de l'économie, Bibliothèque du Parlement, « La Société canadienne des postes et la prestation de services financiers et gouvernementaux : La voie de l'avenir? », juillet 2005, www.parl.gc.ca/content/lop/researchpublications/prbo514-f.htm
- 67 STTP, Sondage de la firme Stratcom sur l'avenir de Postes Canada, 12 juin 2013, www.sttp.ca/index.cfm/ci_id/14579/la_id/2.htm
- 68 STTP, Négociations de l'unité urbaine 2010-2011 — Feuille de renseignements n° 2 — « L'avenir de Postes Canada repose sur l'expansion et l'innovation », 16 novembre 2010, www.sttp.ca/index.cfm/ci_id/12549/la_id/2.htm
- 69 Ibid.
- 70 STTP, Négociations de l'unité urbaine 2010-2011 — Feuille de renseignements n° 2 — « L'avenir de Postes Canada repose sur l'expansion et l'innovation », 16 novembre 2010, www.sttp.ca/index.cfm/ci_id/12549/la_id/2.htm
- 71 Nouveau Parti démocratique, « Le gouvernement doit s'opposer à la réduction des services postaux », 23 avril 2013, www.npd.ca/nouvelles/le-gouvernement-doit-sopposer-la-reduction-des-services-postaux/
- 72 NPD, Congrès 2013, Résolutions, http://xfer.ndp.ca/2013/Montreal2013/Mtl2013_Resolutions_FR.pdf

- 73** Alexandre Berthaud et Gisela Davico, « Panorama mondial de l'inclusion financière postale », Union postale universelle, projet sur l'inclusion financière postale, Berne, Suisse, mars 2013, www.upu.int/fileadmin/documentsFiles/activities/financialInclusion/summaryGlobalPanoramaPostalFinancialInclusionFr.pdf (résumé en français), www.upu.int/fileadmin/documentsFiles/activities/financialInclusion/publicationGlobalPanoramaFinancialInclusionEn.pdf (rapport intégral en anglais)
- 74** Ibid.
- 75** Union postale universelle, « Les postes doivent exploiter leur potentiel d'accès à l'inclusion financière », le 10 février 2012, http://congresdoha.upu.int/no_cache/cad/article/les-postes-doivent-exploiter-leur-potentiel-dacces-a-linclusion-financiere
- 76** Union postale universelle, « Les postes facilitent l'inclusion financière », <http://actualites.upu.int/coup-doeil/dossiers-dinformation/inclusion-financiere-postale>
- 77** www.syminvest.com/news/alexandre-berthaud-the-world-bank-what-role-do-posts-really-play-in-financial-inclusion/2013/3/18/3647
- 78** Alexandre Berthaud et Gisela Davico, « Panorama mondial de l'inclusion financière postale », Union postale universelle, projet sur l'inclusion financière postale, Berne, Suisse, mars 2013, p. 14, www.upu.int/fileadmin/documentsFiles/activities/financialInclusion/summaryGlobalPanoramaPostalFinancialInclusionFr.pdf (résumé en français), www.upu.int/fileadmin/documentsFiles/activities/financialInclusion/publicationGlobalPanoramaFinancialInclusionEn.pdf (rapport intégral en anglais)
- 79** Ibid.
- 80** Accenture « Achieving High Performance in the Postal Industry — Accenture Research and Insights 2012 », www.accenture.com/us-en/Pages/insight-achieving-high-performance-postal-industry.aspx
- 81** « Achieving High Performance in the Postal Industry — Accenture Research and Insights 2013 », www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Achieving-High-Performance-in-the-Postal-Industry-2013-Research-and-Insights.pdf
- 82** Japan Post Bank, résultats financiers choisis pour la période de trois mois se terminant le 30 juin 2013, www.jp-bank.jp/en/aboutus/financial/en_abt_fnc_financialdata.html
- 83** Postal Savings Bank of China, www.relbanks.com/asia/china/postal-savings-bank-of-china
- 84** Deutsche Post Bank, profil, www.postbank.com/postbank/en/au_profile_the_postbank.html
- 85** Au Royaume-Uni, la Royal Mail est en cours de privatisation, mais Post Office Ltd., qui assure la prestation des services financiers, continuera d'appartenir à l'État.
- 86** Global Finance, « World's 50 Safest Banks », avril 2013, www.gfmag.com/tools/best-banks/12326-worlds-50-safest-banks-april-2013
- 87** www.postalheritage.org.uk/page/savingsbank
- 88** Larry Neild, « The end of an era as last Giro is cashed », *Liverpool Daily Post*, 7 juillet 2003, www.thefreelibrary.com/The+end+of+an+era+as+last+Giro+is+cashed%3B+%60People's+Bank+gets+new...+a0104728302
- 89** CWU, « Tony Benn calls for Post Office People's Bank », 17 octobre 2008, www.cwu.org/tony-benn-calls-for-post-office-people-s-bank.html?archive_page=149
- 90** Ibid.
- 91** Tony Benn, « Girobank: The 40th Anniversary of the People's Bank », balado, 2008, www.postalheritage.org.uk/page/3839/Podcast
- 92** Patrick Collinson, « Girobank brand laid to rest after 25 years », *The Guardian*, 7 juillet 2003, www.guardian.co.uk/money/2003/jul/07/business.postalservice et Glyn Davies, *National Giro: modern money transfer*, Allen and Unwin, London 1973. ISBN 0-04-332054-6.
- 93** British Postal Museum and Archive, « 150 years of the Post Office Savings Bank », 16 septembre 2011, <http://postalheritage.wordpress.com/2011/09/16/150-years-of-the-post-office-savings-bank>
- 94** Light Straw, « Post Office Savings Bank... The organisational history », 4 octobre 2012, www.lightstraw.co.uk/gpo/posb/posb1.html
- 95** NS&I « What we do » www.nсандi.com/about-nsi-what-we-do
- 96** Santander, « Alliance & Leicester historic financial results », www.aboutsantander.co.uk/investors/results-and-presentations/santander-uk-plc/alliance-and-leicester.aspx
- 97** Light Straw, « National Giro », 4 octobre 2012 www.lightstraw.co.uk/gpo/giro/
- 98** Santander, « About the Group », www.santander.com/cs/gb/Satellite?appId=santander.wc.cfwcsancomQP01&c=GSInformacion&canal=CSCORP&cid=1278687785447&empr=CFWC_SancomQP01&lang=en_GB&pagename=CFWCsancomQP01%2FGSInformacion%2FCFQP01_GSInformacionDetalleSimple_PTO8
- 99** Entrevue menée par l'auteur avec Nicholas Kennett, directeur des services financiers, Post Office Limited, mai 2013.
- 100** Finextra, « Bank of Ireland to partner UK Post Office in financial services JV », 8 octobre 2003, www.finextra.com/news/fullstory.aspx?blogview=recent&newsitemid=10163
- 101** Ibid.
- 102** Urban Forum, « Government Response to Post Office Banking Consultation », 30 mars 2010, www.urbanforum.org.uk/briefings/government-response-to-post-office-banking-consultation
- 103** BIS, Department for Business Innovation and Skills, « Post Office Banking: Government Response to Consultation », mars 2010, www.bis.gov.uk/assets/biscore/business-sectors/docs/10-733-post-office-banking-government-response-to-consultation.pdf
- 104** BBCNews, « Royal Mail privatisation bill unveiled by Vince Cable », 13 octobre 2010, www.bbc.co.uk/news/business-11526179
- 105** BBCNews, « Budget: Saving Gateway scheme is scrapped », 22 juin 2010, www.bbc.co.uk/news/10376543
- 106** Esther Addley, « Is it the last Christmas post for a state-owned Royal Mail? », *The Guardian*, 18 décembre 2012, www.guardian.co.uk/uk/2012/dec/18/last-christmas-post-royal-mail
- 107** BIS, Department for Business Innovation and Skills, « Building a Mutual Post Office: The Government's Response », juillet 2012, www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31725/12-939-building-a-mutual-post-office-government-response.pdf
- 108** Ibid.
- 109** Post Office Limited, « Annual Report and Financial Statements 2011-12 », www.postoffice.co.uk/sites/default/files/Post_Office_Limited_2011-12_report_and_%20accounts.pdf
- 110** Entrevue menée par l'auteur avec Nicholas Kennett, directeur des services financiers, Post Office Limited, mai 2013
- 111** Business, Innovation and Skills Committee – Third Report, « Post Office Network Transformation » www.publications.parliament.uk/pa/cm201213/cmselect/cmbis/84/8405.htm
- 112** Rupert Neate, « Post Office workers announce new strike over plan to close 70 branches », *The Guardian*, 30 avril 2013, www.guardian.co.uk/business/2013/apr/30/post-office-strike-may
- 113** Post Office, « Post Office Card Account », 2013, www.postoffice.co.uk/post-office-card-account
- 114** Business, Innovation and Skills Committee, Third Report, « Post Office Network Transformation », 11 juillet 2012, www.publications.parliament.uk/pa/cm201213/cmselect/cmbis/84/8405.htm
- 115** Post Office, « Branch Personal Banking Services », 2013, www.postoffice.co.uk/branch-banking-services?intcampaignid=MNFinanceperbanking#withdrawals_&deposits
- 116** Post Office, « HSBCCustomers to get access to their money at the Post Office's unrivalled network of over 11,500 branches », 17 septembre 2012, www.postoffice.co.uk/news-hsbc-customers-to-get-access
- 117** Post & Parcel, « Post Office Ltd extends Bank of Ireland alliance to 2023 », 3 août 2012, <http://postandparcel.info/49670/news/companies/post-office-ltd-extends-bank-of-ireland-alliance-to-2023/>
- 118** Rupert Jones, « Post Office unveils new current accounts », *The Guardian*, 13 mai 2013, www.guardian.co.uk/money/2013/may/13/post-office-unveils-new-accounts
- 119** Matt Scuffham, « Post Office takes on UK banks with current accounts », Reuters, 11 avril 2013, www.reuters.com/article/2013/04/11/post-office-banking-idUSL5NoCY1WQ20130411
- 120** Rupert Jones, « Q&A: Post Office current accounts », *The Guardian*, 18 mai 2013, www.guardian.co.uk/money/2013/may/18/post-office-current-accounts

- 121** www.guardian.co.uk/money/2013/may/13/post-office-unveils-new-accounts
- 122** Payments Council, « Payments Council board endorses plans to make account switching easier », 15 septembre 2011, www.paymentscouncil.org.uk/media_centre/press_releases/-/page/1618/
- 123** Entrevue avec l'auteur, mai 2013
- 124** Post Bank Coalition, « The Case for a Post Bank », 7 mars 2009, http://dnwssx4l7gl7s.cloudfront.net/nefoundation/default/page/-/files/The_Case_for_a_Post_Bank.pdf
- 125** Ibid.
- 126** Ibid.
- 127** Ibid.
- 128** La Banque Postale, Rapport d'activité 2012, www.labanquepostale.fr/content/dam/Groupe/Rapport_Activite_2012/PDF/RA_2012.pdf
- 129** Groupe La Banque Postale, Document de référence et rapport financier annuel 2012, www.labanquepostale.fr/dam/Groupe/Communication-Financiere/informationReglementee/document_reference/20130328_Doc-de-ref-2012_LBP.pdf
- 130** Groupe La Banque Postale, « Il y a 130 ans, le 9 avril 1881, la loi dote la Poste d'une caisse nationale d'épargne », www.laposte.fr/chp/mediasPdf/anniv/anniv_19.pdf
- 131** Ibid.
- 132** Groupe La Banque Postale, « L'essentiel du développement durable », avril 2013, www.labanquepostale.fr/dam/Groupe/Engagements/Developpement-responsable/pdf/L'Essentiel-du-Developpement-responsable_02042013.pdf
- 133** Post and Parcel, « La Banque Postale to introduce loans service in local branches », 10 février 2012, <http://postandparcel.info/45524/news/markets/la-banque-postale-to-introduce-loans-service-in-local-branches>
- 134** Groupe La Banque Postale, Rapport d'activité 2012, http://banquepostale.publishpaper.com/rapport_dactivite_2012/
- 135** Groupe La Banque Postale, « Création d'un Fonds d'Investissement Durable et Solidaire », 24 mai 2012, www.labanquepostale.fr/collectivites/bailleur_social/actualite/habitat_reuni.html
- 136** Service Public, « Prêt d'accession sociale (PAS) », 1^{er} janvier 2013, <http://vosdroits.service-public.fr/F22158.xhtml>
- 137** Prêt Accession Sociale, « La Banque Postale se lance seule dans l'accession sociale », 14 décembre 2012, www.pret-accession-sociale.com/la-banque-postale-se-lance-seule-dans-l-accession-sociale.php
- 138** Groupe La Banque Postale, « Première réunion du comité d'orientation de La Banque Postale pour l'accession sociale à la propriété », 19 avril 2013, www.labanquepostale.fr/content/dam/files/groupe/communiques_de_presse/2013/avril/20130419_Comite-Orientation-ASP_CP.pdf
- 139** La Poste, Résultats et activités 2011 de La Banque Postale, 13 mars 2012, <http://legroupe.laposte.fr/Espace-Presse/Liste-des-communiques/Resultats-et-Activite-2011-de-La-Banque-Postale>
- 140** Ibid.
- 141** Groupe La Banque Postale, document de référence et rapport financier annuel 2012, www.labanquepostale.fr/dam/Groupe/Communication-Financiere/informationReglementee/document_reference/20130328_Doc-de-ref-2012_LBP.pdf
- 142** Ibid.
- 143** Groupe La Banque Postale, Rapport d'activité 2012, www.labanquepostale.fr/content/dam/Groupe/Rapport_Activite_2012/PDF/RA_2012.pdf
- 144** Groupe La Banque Postale, document de référence et rapport financier annuel 2012, www.labanquepostale.fr/dam/Groupe/Communication-Financiere/informationReglementee/document_reference/20130328_Doc-de-ref-2012_LBP.pdf
- 145** PostFinance, « Histoire », www.postfinance.ch/fr/about/company/history.html
- 146** Ibid.
- 147** Matthew Allen, « Post office 'bank' inches closer to dream », www.swissinfo.ch/eng/business/Post_office_bank_inches_closer_to_dream.html?cid=34578908
- 148** Tim Devaney, « Global crisis squeezes Swiss banks », *The Washington Times*, 4 novembre 2012, www.washingtontimes.com/news/2012/nov/4/global-crisis-squeezes-swiss-banks-as-regulations-/?page=all
- 149** Deborah Ball, Paul Sonne et Carrick Mollenkamp, « UBS: Rogue Trader Hit Firm Swiss Bank Says It Lost \$2 Billion On London Employee's Unauthorized Bets », *Wall Street Journal*, 15 septembre 2011 http://online.wsj.com/article/SB100014240531190406060457657193169008852_2.html and Lisa Jucca, « UBS loss biggest in Swiss corporate history », Reuters, 10 février 2009, www.reuters.com/article/2009/02/10/us-ubs-results-idUSTRE51918R20090210
- 150** Tiré de PostFinance, www.postfinance.ch
- 151** Matthew Allen, « Post office 'bank' inches closer to dream », www.swissinfo.ch/eng/business/Post_office_bank_inches_closer_to_dream.html?cid=34578908
- 152** Ibid. et entrevue menée par l'auteur avec Alex Josty, PostFinance, en mai 2013.
- 153** Post & Parcel, « Much maligned Italian postal service posts first profit in 50 years », 8 avril 2003, <http://postandparcel.info/8086/news/much-maligned-italian-postal-service-posts-first-profit-in-50-years/>
- 154** Groupe Poste Italiane, présentation aux investisseurs, juin 2013, www.posteitaliane.post/resources/english/editoriali/pdf/PosteItaliane_InvestorPresentationJune2013.pdf
- 155** Ibid. et rapport annuel de 2012 du groupe Poste Italiane, www.poste.it/resources/editoriali/azienda/pdf/Annual_Report_2012.pdf
- 156** Kristian J. Sund, Middlesex University Business School, « Transformation and diversification in the context of regulated industries: The case of Poste Italiane and PosteMobile », *International Journal of Management Education* 9(4), 2011
- 157** Groupe Poste Italiane, profil de l'entreprise 2013, www.posteitaliane.post/english/press-room/press-kit.shtml
- 158** Groupe Poste Italiane, présentation aux investisseurs, juin 2013, www.posteitaliane.post/resources/english/editoriali/pdf/PosteItaliane_InvestorPresentationJune2013.pdf
- 159** Ibid.
- 160** Groupe Poste Italiane, profil de l'entreprise 2013, http://salastampa.poste.it/resources/salastampa/pdf/company_profile_eng_maggio_2013.pdf
- 161** Groupe Poste Italiane, rapport social 2008, www.posteitaliane.post/resources/english/editoriali/pdf/social_report_2008.pdf
- 162** Groupe Poste Italiane, profil de l'entreprise 2013, http://salastampa.poste.it/resources/salastampa/pdf/company_profile_eng_maggio_2013.pdf
- 163** Kiwibank, « More About Us », 2013, www.kiwibank.co.nz/about-us/more-about-us/
- 164** Groupe New Zealand Post, rapport annuel de 2012, www.nzpost.co.nz/sites/default/files/uploads/shared/annual%20reports/annual-report-2012.pdf
- 165** Kiwibank, « More About Us », 2013, www.kiwibank.co.nz/about-us/more-about-us/
- 166** Entrevue menée par l'auteur avec Bruce Thompson, directeur des communications, Kiwibank, mai 2013
- 167** Ibid.
- 168** *Encyclopaedia of New Zealand 1966*, « The Post Office Savings Bank », www.teara.govt.nz/en/1966/post-office/page-7
- 169** New Zealand Post, « History of New Zealand Post », 26 septembre 2006, www.nzpost.co.nz/about-us/who-we-are/history-of-new-zealand-post
- 170** ANZ, « History of ANZ », 2013, www.anz.com/australia/aboutanz/corporateinformation/historyofanz/default.asp
- 171** New Zealand Herald, « Elliotts' suffering shook me — Power », 6 octobre 2011, www.nzherald.co.nz/nz/news/article.cfm?c_id=1&objid=10756872
- 172** Ibid.
- 173** Green Party, New Zealand « Aussie banks continue to post record profits (and send them offshore) », 2 novembre 2011, www.greens.org.nz/press-releases/aussie-banks-continue-post-record-profits-and-send-them-offshore-o
- 174** Christian Mahne, « New Zealand: The People's Bank », BBC News, 3 mai 2002, <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/1963655.stm>

- 175** Tiré d'un document sur Kiwibank rédigé par Paul Frampton et envoyé à l'auteur par le directeur des communications de Kiwibank, Bruce Thompson
- 176** Kiwibank, « Welcome Home Loan », 2013, www.kiwibank.co.nz/personal-banking/home-loans/home-loan-options/welcome-homeloan.asp
- 177** Kiwibank, « Kainga-Whenua Loan Program », 2013, www.kiwibank.co.nz/personal-banking/home-loans/home-loan-options/kainga-whenua.asp
- 178** David Stewart-Patterson, Vijay Gill, et Crystal Hoganson, « L'avenir du service postal au Canada », Conférence Board du Canada, 2013
- 179** Relbanks, « Top Banks around the World », www.relbanks.com/worlds-top-banks/assets
- 180** « Examen stratégique de la Société canadienne des postes, Rapport du Comité consultatif au ministre, décembre 2008 », www.cpcstrategicreview-examenstrategiquescp.gc.ca/finalreport/rpt-fra.pdf
- 181** RateSupermarket, taux d'intérêt des cartes de crédit, 2013, www.ratesupermarket.ca/cartes_de_credit/
- 182** Liam Lahey, « Canadians pay \$185 a year in banking fees among world's highest », 20 mars 2012, <http://smallbusiness.yahoo.com/advisor/blogs/insight/canadians-pay-185-banking-fees-among-world-highest-191158887.html>
- 183** CBC, « Busting the Banks » (vidéo), Market Place, le 25 janvier 2013, www.cbc.ca/marketplace/episodes/2013/01/busting-the-banks.html
- 184** Paul Bowles, Keely Dempsey et Trevor Shaw, Institutions financières périphériques, « The Unbanked, And The Precariously Banked: Survey Results From Prince George, B.C. », rapport préparé pour l'Aboriginal Business Development Centre, septembre 2010, www.nccah-ccnsa.ca/docs/nccah%20partner%20documents/ABDCReportOct15.pdf
- 185** Kiwibank, « Kainga-Whenua Loan Program », 2013, www.kiwibank.co.nz/personal-banking/home-loans/home-loan-options/kainga-whenua.asp
- 186** Société canadienne des postes, rapport annuel 2012, www.canadapost.ca/cpo/mc/assets/pdf/aboutus/annualreport/2012_AR_complete_fr.pdf
- 187** « Examen stratégique de la Société canadienne des postes, Rapport du Comité consultatif au ministre, décembre 2008 », www.cpcstrategicreview-examenstrategiquescp.gc.ca/finalreport/pti-fra.html
- 188** BDC, rapport annuel 2012, www.bdc.ca/FR/Documents/annualreport/rapport-annuel-bdc-2012.pdf
- 189** FAC, rapport annuel 2012, www.fcc-fac.ca/fr/AboutUs/Profile/pdf/AR2011-12_LO_full_f.pdf
- 190** CMHC, rapport annuel 2012, www.cmhc-schl.gc.ca/fr/inso/info/raanplen/raan/2012/upload/Rapport_annuel_2012_de_sa_SCHL.pdf
- 191** EDC, rapport annuel 2012, www19.edc.ca/publications/2013/2012ar/french/11-2-4.shtml
- 192** John Greenwood, « How Export Development Canada is the next big bank in waiting », *Financial Post*, le 22 février 2013, <http://business.financialpost.com/2013/02/22/how-export-development-canada-is-the-next-big-bank-in-waiting>
- 193** www.parl.gc.ca/Content/LOP/ResearchPublications/2012-80-f.htm
- 194** Post & Parcel, « Canada Post extends fund transfer alliance with MoneyGram », 14 juillet 2011, <http://postandparcel.info/40801/news/canada-post-extends-fund-transfer-alliance-with-moneygram>
- 195** Catherine Tomasko, « MoneyGram must pay \$100 million to victims of fraud scheme », Thomson Reuters, 3 décembre 2012, <http://blog.thomsonreuters.com/index.php/moneygram-must-pay-100-million-to-victims-of-fraud-scheme>
- 196** Postes Canada, Rapport annuel 2012, www.canadapost.ca/cpo/mc/assets/pdf/aboutus/annualreport/2012_AR_complete_fr.pdf
- 197** Rhéal leBlanc, « Transferts d'argent : des orientations stratégiques s'imposent », Union postale, mars 2013, http://actualites.upu.int/uploads/media/union_postale_1_2013_fr.pdf
- 198** Entrevue avec Paul Bowles, juin 2012, et Paul Bowles, Keely Dempsey et Trevor Shaw, Institutions financières périphériques, « The Unbanked, And The Precariously Banked: Survey Results From Prince George, B.C. », rapport préparé pour l'Aboriginal Business Development Centre, septembre 2010, www.nccah-ccnsa.ca/docs/nccah%20partner%20documents/ABDCReportOct15.pdf



CCPA

CANADIAN CENTRE
for POLICY ALTERNATIVES
CENTRE CANADIEN
de POLITIQUES ALTERNATIVES