

# **PEUT-ON COMPTER SUR LES SERVICES BANCAIRES POUR ASSURER L'AVENIR DES SERVICES POSTAUX?**

**ÉVALUATION FINANCIÈRE DES SERVICES BANCAIRES ET FINANCIERS OFFERTS  
PAR DIVERSES ADMINISTRATIONS POSTALES**

Préparée pour la 21<sup>e</sup> Conférence de l'université Rutgers sur l'économie de la poste et de la livraison tenue du 28 mai au 1<sup>er</sup> juin 2013 dans le Comté de Dublin, en Irlande

par Katherine Steinhoff et Geoff Bickerton

---

## TABLE DES MATIÈRES

---

Remerciements .....	1
Introduction .....	1
1. Brésil : Banco Postal .....	3
La notion de correspondant bancaire .....	3
2001 : Le service postal public s'associe à une banque privée .....	4
2002-2012 : Un modèle de réussite brésilien .....	5
Services bancaires postaux : avantages financiers pour Correios.....	6
L'avenir : un nouveau partenariat et des projets d'expansion .....	6
Encore beaucoup à faire .....	7
2. France : La Banque Postale.....	9
Contexte .....	9
Rendement financier.....	9
L'importance de La Banque Postale pour La Poste .....	11
Services offerts par La Banque Postale.....	11
Crédits aux collectivités locales .....	12
Financement des organisations bénévoles, des petites et moyennes entreprises, des microentreprises et du logement social .....	12
Crédits immobiliers d'accession sociale.....	12
Crédits aux clientèles en situation de fragilité financière.....	13
Assurance .....	13
Gestion des actifs .....	14
Conclusion.....	15
3. Inde : Services financiers d'India Post.....	16
Évolution des services bancaires et financiers d'India Post.....	16

Obtention d'un permis bancaire .....	17
Inclusion financière .....	18
Produits et services .....	18
Revenus .....	19
<b>4. Italie : BancoPosta .....</b>	<b>21</b>
Évolution de BancoPosta.....	21
Produits et services .....	22
Profits et revenus .....	24
<b>5. Suisse : PostFinance.....</b>	<b>28</b>
Évolution de PostFinance.....	29
Obtention d'un permis bancaire .....	29
Produits et services .....	30
Profits et résultats d'exploitation.....	32
<b>6. Royaume-Uni : Post Office Ltd.....</b>	<b>35</b>
Séparation de Post Office Ltd. et de la Royal Mail.....	35
Réseau de vente au détail.....	36
Fermetures antérieures .....	37
Transformation à venir .....	38
Bureaux de poste principaux et succursales locales.....	39
Fermeture de bureaux de poste publics et privatisation.....	40
Campagne pour la création d'une banque postale .....	40
Avenir financier incertain .....	43
Conclusion.....	44
<b>7. Canada : Postes Canada.....</b>	<b>45</b>
Le passé.....	45

Aujourd’hui .....	46
Différents modèles à prendre en considération.....	50
Conclusion.....	52
Notes bibliographiques.....	54
Brésil.....	54
France .....	55
Inde .....	56
Italie.....	58
Suisse.....	59
Royaume-Uni.....	61
Canada .....	62

## **REMERCIEMENTS**

---

Les auteurs souhaitent remercier Dani Nadeau pour ses conseils de rédaction, son analyse perspicace, ses commentaires utiles et sa solidarité.

## **INTRODUCTION**

---

Les administrations postales du monde entier se heurtent à des défis de taille en raison de la récession économique, de la popularité croissante des moyens de communication électronique et de la concurrence accrue. D'une part, ces défis ont mené à une baisse des volumes de courrier et ont affaibli la viabilité économique de nombreuses administrations postales. D'autre part, ils ont encouragé certaines administrations à redoubler d'efforts en matière d'innovation et d'expansion des services en vue d'améliorer leur viabilité financière. Le présent document se penche sur les efforts déployés dans le domaine de la prestation de services bancaires et financiers.

Ces services ont suscité très peu d'attention dans les documents publiés sur l'économie de la poste. Toutefois, la diminution des revenus de la poste-lettres et l'augmentation des revenus provenant des services financiers et bancaires ont mené, au cours des dernières années, à un examen plus approfondi de la prestation de tels services. Le présent document veut offrir un complément d'information à l'analyse présentée dans les documents rédigés par Luisa Anderloni et Odile Pilley sur la prestation de services financiers par les administrations postales européennes (1999), la Banque mondiale sur les réseaux postaux et l'accès aux services financiers (2006), Neil Anderson et James Sauber sur les services postaux et l'envoi de fonds (2009), Jose Ansón et Joëlle Toledano sur les services financiers postaux et les leçons à tirer des pays industrialisés et en développement (2010), et Marie Odile Pilley et Gonzales d'Alcantara sur l'économie des services financiers postaux et la réglementation (2010). Le présent document tente aussi d'alimenter le débat actuel sur les types de services que la Société canadienne des postes devrait offrir et le rôle qu'elle devrait jouer à l'avenir.

Le document présente six études de cas décrivant les modèles de services bancaires et financiers offerts par les administrations postales du Brésil, de la France, de l'Inde, de l'Italie, de la Suisse et du Royaume-Uni. Il se penche aussi, dans la mesure du possible, sur la façon dont ces services ont contribué à la situation économique de ces administrations postales.

De plus, le document examine la possibilité d'accroître les services financiers et d'offrir des services bancaires dans les bureaux de poste du Canada. Il résume les problèmes qui existent dans le secteur des services financiers et bancaires, et il présente un aperçu des demandes de changements et des appuis en faveur de services bancaires postaux. Le document se penche aussi sur les arrangements

financiers en vigueur entre la Société canadienne des postes et les banques ou autres institutions financières et ceux qui ont déjà existés. Enfin, il examine les circonstances qui permettraient à la Société d'étendre sa participation dans ce secteur.

## 1. BRÉSIL : BANCO POSTAL

---

En 1999, par suite de l'ouverture du secteur de la correspondance bancaire aux entreprises non financières, le Brésil a été le premier pays à mettre au point un modèle éprouvé d'inclusion bancaire, maintenant appelé « services bancaires à distance ». La clé du succès du Brésil a été la création de Banco Postal en 2002. D'abord correspondant bancaire de la plus grande banque privée du Brésil, Bradesco, puis correspondant associé à la banque publique Banco do Brasil, Banco Postal a ouvert plus de 6 300 succursales bancaires postales et émis des comptes bancaires à plus de dix millions de personnes. La majorité de ces nouveaux services visaient à répondre aux besoins des populations pauvres et marginalisées des régions rurales et sous-développées du Brésil.

### LA NOTION DE CORRESPONDANT BANCAIRE

La correspondance bancaire permet aux banques agréées actuelles d'offrir des services par le biais de grands réseaux non bancaires comme les supermarchés, les kiosques de loterie, les pharmacies, les bureaux de poste ou autre commerce de détail. Le correspondant bancaire obtient des paiements pour assurer la prestation de services bien précis au nom de la banque. Pour sa part, le correspondant tire profit d'une augmentation des ventes grâce à un achalandage accru.

La notion originale de correspondant bancaire a été instaurée en 1973 quand la banque centrale du Brésil, Banco Central do Brasil (BCB), a autorisé les banques à conclure des accords spéciaux sur les niveaux de service avec des personnes morales pour assurer en leur nom des services de perception et de paiement. À ce moment-là, seules des entreprises financières autorisées pouvaient devenir correspondants bancaires, et ces derniers n'avaient pas le droit d'offrir d'autres services, tels que le traitement des demandes de prêts et les dépôts. Le nombre de correspondants était donc très restreint.

En 1999, des modifications apportées à la loi ont permis à des entreprises non financières d'agir comme correspondants bancaires, ce qui a favorisé une augmentation considérable du nombre et du type de services offerts. En vertu des lois brésiliennes, les activités permises comprennent maintenant les propositions d'ouverture de compte, les opérations de compte, telles que les dépôts et les retraits, les comptes et les ordres de paiement, les demandes de prêts, les analyses de crédit, le recouvrement et les cartes de crédit. Banco Central do Brasil fixe des exigences de confidentialité et des dispositions de base en matière de sécurité. Elle dispose aussi d'un accès illimité à toutes les données et à tous les documents portant sur la relation entre la banque et le correspondant.

Comme l'affirme Banco Central do Brasil, l'objectif du système de correspondants bancaires est d'assurer un meilleur accès aux services bancaires pour que tous les

Brésiliens et Brésiliennes puissent exercer leur pleine citoyenneté et pour promouvoir le développement économique et social. Le gouvernement bénéficie aussi d'une croissance économique accrue et d'un développement régional plus vigoureux.

## 2001 : LE SERVICE POSTAL PUBLIC S'ASSOCIE À UNE BANQUE PRIVÉE

Dès le départ, la décision de 2001 d'octroyer à Bradesco, la plus grande banque privée du pays, le droit de mener des activités de correspondant bancaire par l'entremise du réseau postal avait été controversée. Le Brésil était alors plongé dans une grave crise politique et financière. L'opposition publique aux politiques néolibérales et favorables à la privatisation du président Fernando Cardoso s'intensifiait. L'économie n'était pas encore sortie de la crise qui avait déclenché un exode de capitaux et fait grimper la dette publique totale de 30 % à 55,5 % du produit intérieur brut. Les projets de privatisation du service postal et des banques d'État étaient bloqués au Parlement. Bon nombre d'analystes s'étaient prononcés en faveur de la position de la Fentect, le syndicat qui représente les travailleuses et travailleurs des postes, qui soutenait que le partenariat aurait dû être conclu avec une banque d'État et que l'exclusion de telles banques du processus d'appel d'offres témoignait du parti pris du gouvernement Cardoso en faveur du secteur privé. Malgré l'opposition publique, l'appel d'offres a eu lieu et Bradesco, la seule banque ayant soumissionné, a obtenu un accès exclusif, pour une période de dix ans, au réseau de plus de 5 000 bureaux de poste. Pourtant, le contrat devait à l'origine être accordé à plusieurs banques.

Avant 2001, année où Banco Postal a été créée, le service postal du Brésil (Correios) offrait certains services financiers, y compris la perception des factures, le versement des prestations d'aide sociale, les virements et les chèques de voyage. En 1999, Correios a demandé à Banco Central do Brasil l'autorisation d'élargir la gamme de produits offerts au marché. Cette dernière a plutôt décidé de transformer les services financiers offerts par le service postal en services de correspondant bancaire au nom d'une institution financière.

Après le processus d'appel d'offres public, Bradesco a obtenu le droit exclusif sur les activités de correspondant bancaire par l'entremise du réseau postal, et Banco Postal a été créée. Aux termes de l'entente, Bradesco a versé à Correios 150 millions \$US pour organiser son système de gestion informatisée. L'entente prévoyait aussi que le personnel d'exploitation ferait partie de Correios et que les employés de Banco Postal n'auraient pas accès à l'information sur les comptes en raison des règles relatives au secret bancaire. Bradesco assumerait le coût de la formation des travailleuses et travailleurs des postes.

À la demande expresse du gouvernement, le contrat initial entre Correios et Bradesco prévoyait que Banco Postal assurerait la prestation de services dans les régions mal desservies et mènerait ses activités de façon à promouvoir l'inclusion

sociale. Dès la création de la banque postale, toute personne ayant une carte d'identité nationale et un numéro de taxe est autorisée à ouvrir un compte courant et un compte d'épargne. Les détenteurs de compte peuvent aussi obtenir une carte de débit Visa. La limite de retrait par point de vente est fixée à 1 700 \$US. Les clients qui maintiennent un solde au-dessus d'un seuil minimal sont admissibles à une limite de crédit équivalente au solde moyen, limite qui augmente au fur et à mesure que le solde est payé.

## 2002-2012 : UN MODÈLE DE RÉUSSITE BRÉSILIEN

Au cours de ses dix premières années d'activité, Banco Postal a su démontrer comment les services bancaires postaux pouvaient stimuler la croissance économique, promouvoir l'inclusion sociale et économique et générer des revenus considérables pour la société mère, Correios. En offrant un accès universel à des services postaux et bancaires, Correios a joué un rôle de premier plan en matière de politique publique nationale et de responsabilité sociale, de promotion de la diversité et de l'égalité et de lutte contre la discrimination.

Avant 2002, des millions de Brésiliens et Brésiliennes étaient considérés comme exclus sur le plan financier parce qu'ils n'avaient pas accès à des services bancaires. L'absence de tels services les empêchait en fait d'épargner, de faire des achats à crédit et d'établir un dossier financier pour devenir admissible à une hypothèque ou à un prêt. En 2001, environ 41 % des 5 564 municipalités brésiliennes, représentant plus de 18 millions de personnes, étaient toujours privées d'accès au système financier.

En mars 2002, Banco Postal a été lancée de façon presque simultanée dans environ 1 000 bureaux de poste. À la fin de 2002, Banco Postal comptait 2 450 agences, dont 822 dans des municipalités où il n'y avait aucune banque. À la fin de 2006, elle comptait 5 567 agences dans 4 860 municipalités, dont 1 525 municipalités où il n'y avait auparavant aucune banque ni agence bancaire. Pour favoriser l'inclusion des collectivités sans accès à des services financiers, 400 nouveaux bureaux de poste ont été ouverts dans les régions les plus éloignées. Grâce à l'aménagement de postes de travail munis d'un ordinateur, ces bureaux ont aussi permis à bien des gens d'avoir accès à Internet pour la toute première fois.

Selon une étude menée par l'Union postale universelle (UPU) sur la période de 2002 à 2006, Banco Postal a eu un impact positif sur l'accès et le recours aux services bancaires pour les personnes à faible revenu, mais pas d'impact réel pour les personnes à revenu relativement élevé. L'étude a aussi révélé que 50 % des dépôts de Banco Postal avaient été effectués par des personnes qui habitent dans les municipalités les plus pauvres représentant 29 % de l'ensemble de la population. Le nombre total de comptes a augmenté de plus d'un million par année. À la fin du contrat de dix ans conclu avec Bradesco, plus de 10 millions de comptes avaient été ouverts.

Cette inclusion financière accrue a aussi favorisé la croissance économique. Les municipalités où Banco Postal offre des services ont aussi connu une augmentation du nombre de nouvelles entreprises de 37 %, principalement en raison du développement du microcrédit. L'étude réalisée par l'UPU a aussi constaté que l'augmentation du nombre de nouvelles entreprises dans les municipalités où Banco Postal offre des services était 23 % plus élevée, et l'augmentation du nombre d'emplois 14 % plus élevée, que dans les municipalités où Banco Postal n'a aucune activité.

## SERVICES BANCAIRES POSTAUX : AVANTAGES FINANCIERS POUR CORREIOS

Puisque les conditions financières exactes du contrat entre Bradesco et Correios n'ont jamais été rendues publiques, il est impossible de déterminer quels ont été les avantages financiers obtenus par Correios durant son partenariat de dix ans avec Bradesco. De toute évidence, Bradesco était hautement satisfaite, car le contrat renégocié en 2007 haussait les tarifs payés par Bradesco de 69 %. D'ailleurs, comment expliquer autrement le fait qu'en 2011, pour maintenir le partenariat, Bradesco était prête à offrir dix fois plus qu'elle n'avait versé à Correios en 2001? Néanmoins, cette offre n'a pas été suffisante pour maintenir l'entente en vigueur.

Vu l'entente de non-divulgation, Correios ne fournit aucune information financière détaillée par secteur d'activité qui permettrait de connaître le montant des revenus réalisés grâce à ses services de correspondant. L'achalandage dans les bureaux de poste s'est certainement accru considérablement, car Correios estime que, depuis la mise en place des services de correspondant bancaire, le nombre de clients a augmenté de 100 % en régions rurales et de 25 % en milieu urbain.

## L'AVENIR : UN NOUVEAU PARTENARIAT ET DES PROJETS D'EXPANSION

En mai 2011, un nouveau processus d'appel d'offres a commencé pour remplacer le contrat de correspondance bancaire de dix ans entre Bradesco et Correios. Cette fois, les banques du secteur public ont été autorisées à soumissionner et l'une d'elles, Banco do Brasil, a obtenu le contrat. Les modalités de cette nouvelle entente d'une durée de cinq ans et demie sont beaucoup plus avantageuses pour Correios. Premièrement, le montant initial que doit lui verser Banco do Brasil est de 1,77 milliards \$US, plus 307 millions \$US pour assurer des services bancaires postaux au nom des organismes gouvernementaux. De plus, au début des activités, le 2 janvier 2012, Banco do Brasil a dû payer un prix fixe par organisme. Correios recevra une commission à l'unité pour chaque nouvel organisme dont se sert le partenaire bancaire. Elle recevra aussi un pourcentage des sommes déposées dans les comptes d'épargne et les comptes courants et une commission pour chaque carte de crédit et compte-chèques actifs. Dorénavant, toutes les transactions donneront lieu à une marge de profit positive (telles que les retraits). La nouvelle entreprise offrira des services de microcrédit, de change de devises et d'assurance, des cartes

prépayées, des cartes de crédit et des services sur appareil mobile. Pour être en mesure d'offrir ces services, Correios formera 18 000 commis des postes.

Banco do Brasil va accroître considérablement la portée des services bancaires de détail. Grâce à son correspondant bancaire Banco Postal, Banco do Brasil sera maintenant présente dans 95 % des municipalités du Brésil, y compris 2 000 municipalités où elle n'avait pas de succursale auparavant.

Le changement de partenaire comporte des défis importants à la fois pour Correios et pour Banco do Brasil, car les clients de Banco Postal sont en fait des clients de la banque et non du service postal. Lors du changement, les 10 millions de comptes qui avaient été émis par le service postal au nom de Bradesco appartenaient en fait à Bradesco. Pour pallier la perte du contrat, Bradesco avait ouvert des succursales bancaires dans toutes les villes les plus rentables où Banco Postal avait émis des comptes. Au moment de la transition, Bradesco a tenté d'attirer ces clients vers ses nouvelles succursales.

Banco Postal et Banco do Brasil ont aussi leurs propres stratégies pour inciter les clients à rester avec Banco Postal et son nouveau partenaire, et celles-ci semblent assez efficaces. Au cours des trois premiers mois de 2012, 433 000 comptes de Banco Postal ont été ouverts, y compris 6 200 comptes d'entreprise privée. Des cartes de crédit ont été émises au nom d'un tiers de ces clients de Banco Postal lorsqu'ils ont ouvert leur compte chez Banco do Brasil par l'entremise de Banco Postal.

## ENCORE BEAUCOUP À FAIRE

Pour améliorer davantage ses services et étendre ses activités, Correios prévoit investir, au cours des cinq prochaines années, près de 2,6 milliards \$US pour moderniser et élargir son réseau de succursales. Elle élargira aussi son parc de véhicules de livraison et investira dans sa plate-forme technologique.

Contrairement à la situation dans de nombreux pays, les volumes de courrier au Brésil continuent d'augmenter, et Correios continue d'ajouter à son personnel. Elle a récemment annoncé qu'elle prévoyait embaucher 10 000 nouveaux travailleurs et travailleuses. Déjà, 3 700 jeunes stagiaires ont été embauchés.

En mai 2012, le gouvernement brésilien a adopté une nouvelle loi qui favorisera la modernisation de l'entreprise. Cette nouvelle loi autorise Correios à diversifier ses services, à créer de nouvelles filiales et à offrir davantage de services de logistique intégrés. Elle sera aussi en mesure de nouer des partenariats internationaux avec d'autres joueurs et d'établir des filiales à l'étranger. Elle est autorisée à mettre en place sa propre banque de détail et pourrait se lancer dans de nouveaux secteurs d'activité comme les services sur appareil mobile.

Dans le cadre de ses nouvelles initiatives, Correios a noué un partenariat avec le service postal des Philippines, PHLPost, en vue de lancer un nouveau service électronique de mandats internationaux entre les deux pays.

Malgré les progrès réalisés dans le domaine de l'inclusion économique et financière, grâce en partie aux services bancaires postaux, il reste encore beaucoup à faire au Brésil. Des millions de personnes demeurent non bancarisées, et beaucoup d'entre elles n'ont toujours pas accès à des services bancaires. Il faudra aussi régler de nombreuses questions relatives aux relations de travail pour empêcher les banques et les administrations postales de contourner les lois du travail qui accordent une rémunération supérieure aux travailleuses et travailleurs du secteur bancaire. Les travailleuses et travailleurs qui œuvrent dans les activités de correspondants bancaires devraient bénéficier des mêmes droits que les employés des banques. Il y a aussi une inquiétude grandissante au sujet de la sécurité des activités bancaires postales. Mais compte tenu des dix dernières années, il y a beaucoup de place à l'optimisme.

## 2. FRANCE : LA BANQUE POSTALE

---

La Banque Postale est une filiale en propriété exclusive de La Poste, le service postal national de France. Depuis sa création en 2006, elle est devenue, grâce à la prestation de services novateurs et à la mise en place de filiales et de partenariats stratégiques, une grande institution financière dont la clientèle se chiffre à 10,4 millions de particuliers et à 450 000 personnes morales. En plus d'assurer la prestation de services bancaires de détail aux particuliers, petites entreprises et collectivités locales, elle offre aussi une gamme complète de produits d'assurance et de services de gestion d'actifs. Malgré plusieurs années tumultueuses pour le secteur financier, La Banque Postale réalise des profits année après année, et a versé plus d'un milliard d'euros en dividendes à La Poste au cours des cinq dernières années. En même temps, elle continue de jouer un rôle essentiel dans la lutte contre l'exclusion bancaire.

### CONTEXTE

L'administration postale française a une longue tradition d'activité dans le secteur des services financiers. La Caisse nationale d'épargne (CNE), créée en 1881, a été placée sous le contrôle de l'administration postale. Après la Seconde Guerre mondiale, la concurrence accrue dans le secteur bancaire a incité La Poste à ajouter de nouveaux services, mais les activités financières étaient assujetties à d'importantes restrictions. En 2005, La Poste a proposé la mise sur pied d'une filiale bancaire qui serait responsable des comptes d'épargne et de crédit des clients.

La Banque Postale a été créée le 31 décembre 2005. Elle s'est vue confier une mission de service public dans les domaines bancaires, financiers et d'assurance, y compris l'obligation d'offrir des produits et services au plus grand nombre. Dans le cadre de cette obligation, elle doit, de façon gratuite, ouvrir un compte d'épargne Livret A à toute personne qui en fait la demande. Le Livret A permet le dépôt des prestations sociales et des pensions des agents publics, et le retrait des prélèvements relatifs au paiement des impôts et taxes, des factures de services publics et d'un loyer d'habitation pour personne à faible revenu (logement social). En 2006, il y avait environ 20 millions de comptes Livret A et ce nombre est demeuré relativement constant.

### RENDEMENT FINANCIER

Comme le montre le tableau 1, La Banque Postale a connu, de 2006 à 2012, une énorme croissance, surtout compte tenu des bouleversements causés par la crise financière mondiale.

Durant cette période, le nombre de clients actifs a augmenté de 18 % et le nombre de comptes courants de 300 000, tandis que la valeur des encours de crédits immobiliers a plus que doublé.

Le nombre de guichets automatiques bancaires (GAB) de La Banque Postale est passé de 4 955 à 6 700. Il convient de noter que La Banque Postale n'impose aucun frais pour les retraits en espèces effectués en France dans les guichets automatiques d'autres banques, bien que ces dernières lui imposent des frais pour de tels retraits.

Au cours de cette même période de sept ans, le résultat net après impôts de La Banque Postale s'est élevé à 3,44 milliards d'euros.

En 2012, La Banque Postale s'est classée au 44<sup>e</sup> rang du palmarès des 50 banques les plus sûres au monde du magazine *Global Finance*. Elle occupait le quatrième rang des banques françaises.

**Tableau 1 La Banque Postale : Croissance de 2006 à 2012**

	2006	2008	2010	2012
Produit net bancaire (en millions d'euros)	4 613	4 815	5 215	5 241
Résultat net – après impôts (en millions d'euros)	372,4	302,6	651,3	574,0
Comptes courants (en millions)	11,2	11,2	11,4	11,5
Clients actifs (en millions)	9,0	9,53	10,04	10,6
Crédits immobiliers (en milliards d'euros)	21,1	29,0	37,3	*45,0
Nombre de GAB	4 955	5 191	N/D	6 700

\*Comprend 876 millions d'euros repris du Crédit Foncier

## L'IMPORTANCE DE LA BANQUE POSTALE POUR LA POSTE

La Banque Postale constitue une très importante source de revenu pour la société mère, La Poste. Comme le montre le tableau 2, La Banque Postale a versé à La Poste un dividende considérable année après année. En fait, les dividendes versés par La Banque Postale à La Poste dépassent de loin ceux versés par cette dernière à son actionnaire, le gouvernement de France.

De plus, La Banque Postale verse une commission à La Poste pour l'utilisation des points de vente de cette dernière pour les transactions bancaires.

**Tableau 2**

Année	Dividende payé par La Banque Postale à La Poste (en millions d'euros)	Dividende payé par La Poste au gouvernement français (en millions d'euros)
2008	272	141
2009	96	106
2010	264	105
2011	293	136
2012	186	144,5
<b>Total</b>	<b>1 111</b>	<b>632,5</b>

## SERVICES OFFERTS PAR LA BANQUE POSTALE

La Banque Postale offre une gamme complète de services bancaires aux particuliers, aux organismes et aux entreprises, y compris un large éventail de comptes bancaires, de plans d'épargne, de cartes de crédit et de débit et d'options de crédit pour les clients de la banque de détail.

Grâce à la mise sur pied de filiales et de partenariats, La Banque Postale a grandement élargi son offre de services depuis 2006. Maintenant autorisée à consentir des prêts commerciaux aux petites entreprises, La Banque Postale est en mesure d'offrir l'intégralité des produits et services d'une banque de détail.

## **CRÉDITS AUX COLLECTIVITÉS LOCALES**

À la fin de 2011, des centaines de villes, municipalités et régions de France risquaient de se voir couper les vivres en raison de l'effondrement et du démantèlement de Dexia. À la suite de négociations entre les gouvernements de France et de Belgique, la division française de financement des municipalités de Dexia a été scindée du groupe Dexia et fusionnée à la banque d'État française, la Caisse des Dépôts, et à La Banque Postale. Le 27 mars 2013, La Banque Postale et la Caisse des Dépôts ont annoncé la création de leur filiale commune - La Banque Postale Collectivités Locales. Détenue à 65 % par La Banque Postale et à 35 % par la Caisse des Dépôts, cette filiale assurera des prestations de service relatives à la commercialisation des crédits aux collectivités locales et aux hôpitaux.

À la fin de décembre 2012, six mois seulement après le lancement de ses activités de financement des collectivités locales, La Banque Postale confirmait qu'elle avait déjà 1,9 milliards d'euros de crédits octroyés. La Banque Postale a pour objectif d'atteindre 20 % de part de marché dans le secteur public local au cours des trois prochaines années. Elle compte par conséquent atteindre cinq milliards d'euros environ en crédits à moyen et à long terme aux administrations locales et autres acteurs du secteur public local.

## **FINANCEMENT DES ORGANISATIONS BÉNÉVOLES, DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES, DES MICROENTREPRISES ET DU LOGEMENT SOCIAL**

En septembre 2011, La Banque Postale a obtenu l'agrément de l'Autorité de contrôle prudentiel pour financer les personnes morales (PME, microentreprises, organisations bénévoles, associations de bailleurs sociaux, etc.). Au début de 2012, La Banque Postale a commencé à commercialiser des offres de financement à ses clientèles de l'économie sociale (avances sur subventions pour les organisations bénévoles et crédits aux bailleurs de logement social).

## **CRÉDITS IMMOBILIERS D'ACCESSION SOCIALE**

Fidèle à son mandat d'offrir des services au plus grand nombre, La Banque Postale accélère le développement de son offre d'accession sociale à la propriété. En octobre 2012, après plusieurs mois d'essai, La Banque Postale a lancé le PAS (Prêt à l'Accession Sociale). Il s'agit d'un prêt réservé aux ménages à faible revenu. Cette offre est en cours de déploiement sur l'ensemble du territoire français. La Banque Postale vise ainsi accorder des prêts totalisant 350 millions d'euros en 2013 et de l'ordre de 1,3 milliard d'euros d'ici 2015.

La Banque Postale propose en outre de créer un modèle novateur de financement de l'accession sociale à la propriété. Ce modèle, fondé sur la mise en œuvre de

partenariats avec les acteurs du logement social, permettra à La Banque Postale d'offrir dès 2013 une enveloppe spécifique de 1 milliard d'euros de crédits immobiliers destinés à ses clients aux revenus les plus modestes.

Un partenariat avec la Fédération nationale des sociétés coopératives d'Hlm est déjà en place, et La Banque Postale poursuit ses discussions avec Action Logement. La première réunion du comité d'orientation pour l'accession sociale à la propriété, présidé par Philippe Wahl, président du Directoire (conseil d'administration) de La Banque Postale, et composé d'intervenants du monde du logement et de l'accession sociale à la propriété, a eu lieu le 19 avril 2013.

En 2013, La Banque Postale distribuera aussi ses premiers crédits pour financer des opérations de location-accession, portées par les acteurs du logement social. La Banque Postale a pour objectif d'atteindre 10 % de part de marché pour la première année de commercialisation de ces prêts.

## CRÉDITS AUX CLIENTÈLES EN SITUATION DE FRAGILITÉ FINANCIÈRE

L'engagement de La Banque Postale en matière de microcrédit personnel a débuté en 2007. La banque finance des projets individuels à l'intention des particuliers en situation d'exclusion bancaire. En 2011, 18 partenariats avec des organismes voués à l'inclusion sociale (UDAF, CCAS, etc.) ont été conclus, portant ainsi à 96 le nombre total de partenariats signés depuis 2007.

Par ailleurs, dans la continuité de son soutien au « 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 prépare, avec les grands partenaires du secteur social en France, une offre bancaire et un accompagnement dédiés aux clientèles en situation fragilisée. En 2012, La Banque Postale et ses partenaires sociaux ont dispensé des ateliers d'éducation budgétaire destinés à des jeunes en situation de fragilité financière. Ces ateliers ont été animés par des jeunes du service civique. La Banque Postale soutient les volontaires en service civique en leur offrant des avantages, notamment des services bancaires gratuits la première année et deux mois gratuits sur la première année de cotisation de l'assurance habitation.

## ASSURANCE

La Banque Postale, en association avec divers partenaires, offre une gamme complète de produits d'assurance, y compris l'assurance de personnes (vie, prévoyance, dommages et santé) et l'assurance de dommages (moyens de paiement, habitation, automobile, protection juridique). Elle commercialise ses produits à l'intention des particuliers, des professionnels et des associations. La Banque Postale a remporté de nombreux prix pour ses produits d'assurance.

La politique de partenariats de La Banque Postale repose sur la mise en commun d'expertises, ce qui lui permet de rapidement développer de nouvelles activités. Bon nombre de ces partenariats se retrouvent sous la bannière SF2, la société de portefeuille qui regroupe de nombreuses filiales et participations de La Banque Postale. SF2, qui contrôlait les activités d'assurance et de gestion d'actifs de La Poste avant 2006, a été intégrée à La Banque Postale lors de la création de cette dernière en 2006.

En 2012, le secteur assurance du Groupe La Banque Postale (après mise en équivalence de CNP Assurances), 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** : Avec 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, La Banque Postale est un acteur de premier plan. Les produits de CNP Assurances forment la majeure partie des services d'assurance vie et de préparation à la retraite de La Banque Postale, qui est actionnaire de CNP.

**Risques personnels** : Filiale à parts égales de La Banque Postale et de CNP Assurances, La Banque Postale Prévoyance a constitué une gamme complète de produits de protection (décès, dépendance, obsèques, garantie accidents de la vie, etc.). Avec plus de 442 000 nouveaux contrats à la fin de 2012, La Banque Postale Prévoyance se positionne comme le deuxième acteur du marché français.

**Assurance santé** : En 2010, pour développer ses produits d'assurance santé, La Banque Postale a créé une coentreprise avec la Mutuelle Générale, La Banque Postale Assurance Santé, dont elle détient 65 %. Au cours de la première année de commercialisation des produits, qui a débuté en décembre 2011, plus de 42 000 contrats ont été souscrits.

**Assurance de dommages** : La Banque Postale Assurances IARD, détenue à 65 % par La Banque Postale et à 35 % par Groupama propose aux particuliers une gamme de produits d'assurance de dommages et risques divers. Les activités commerciales de cette filiale de La Banque Postale ont débuté en 2010 avec une offre articulée autour des assurances automobile, multirisques habitation, appareils mobiles, appareils électroménagers, audiovisuels et informatiques et protection juridique.

## GESTION DES ACTIFS

Filiale à 100 % de La Banque Postale, La Banque Postale Asset Management a pour activité la gestion d'actifs financiers pour compte de tiers. Elle détient des titres de participation dans des filiales spécialisées et est la cinquième société de gestion française. Au 31 décembre 2012, ses fonds sous mandat de gestion s'élevaient à 137,5 milliards d'euros.

## CONCLUSION

Au cours de ses sept premières années d'activité, La Banque Postale a tenté de concilier objectifs de rentabilité financière et objectifs sociaux. Grâce à ses partenariats et à ses filiales, elle a grandement élargi ses prestations de service, surtout dans les domaines de l'assurance et du crédit. En plus d'offrir des services bancaires de détail concurrentiels à la population de France, elle est une importante source de revenu pour La Poste.

### **3. INDE : SERVICES FINANCIERS D'INDIA POST**

---

India Post (IP) est une entreprise appartenant à l'État. Elle est exploitée par le département des postes, qui relève du ministère des Communications et des Technologies de l'information. L'administration postale de l'Inde compte près de 500 000 employés et son réseau est le plus grand au monde. En 2011-2012, elle comptait 154 822 bureaux de poste, dont 90 % sont situés dans les régions rurales (139 086). India Post affiche un déficit année après année. En 2011-2012, son déficit s'est élevé à 58 059,23 millions de roupies (ou 822,2 millions d'euros, au 9 avril 2013).

India Post se considère comme un moteur de développement socioéconomique. En plus de veiller à la prestation de services postaux, elle sert d'agence pour d'autres départements et organismes gouvernementaux. Elle offre, entre autres, un régime d'épargne retraite au nom du ministère des Finances et verse des salaires au nom du ministère du Développement rural aux termes de la *Loi nationale « Mahatma Gandhi » de garantie de l'emploi en milieu rural*.

India Post est dirigée par le conseil des services postaux, organe de direction du département des postes. Le conseil des services postaux est formé d'un président et de six membres, dont un membre responsable de la technologie et des services financiers.

### **ÉVOLUTION DES SERVICES BANCAIRES ET FINANCIERS D'INDIA POST**

Le service postal de l'Inde assure la prestation de services financiers depuis plus de cent ans. Il offre des mandats-poste depuis 1880, et la caisse d'épargne postale a été créée en 1882. En 1884, l'administration postale a instauré l'assurance vie postale à titre de mesure d'aide sociale pour ses employés. Aujourd'hui, tous les travailleurs et travailleuses de l'État, des universités, des banques nationalisées, des banques commerciales, des entreprises autonomes et de divers autres organismes peuvent souscrire à l'assurance vie postale. En 1995, India Post a lancé un nouveau produit, appelé assurance vie postale rurale, destiné aux habitants des zones rurales.

Au fil des ans, India Post a noué des partenariats pour rehausser sa prestation de services financiers, surtout dans les régions rurales appauvries.

À l'heure actuelle, cette administration postale offre une gamme complète de produits et services par l'entremise de banques privées et publiques et d'autres fournisseurs de services financiers. Elle travaille en partenariats avec différentes banques dans diverses régions. India Post a tenté quelques expériences en matière de microcrédit, mais son activité bancaire principale demeure les comptes d'épargne. India Post exploite toujours la caisse d'épargne postale, maintenant devenue la plus grande institution bancaire du pays. La caisse d'épargne postale sert

d'agence pour le ministère des Finances et offre en son nom des régimes d'épargne modestes. Le ministère des Finances verse au département des postes un montant annuel pour l'exploitation de la caisse d'épargne.

India Post n'a pas de permis bancaire, mais elle espère en obtenir un sous peu.

## OBTENTION D'UN PERMIS BANCAIRE

L'idée, qui circule depuis au moins dix ans, de créer la banque postale de l'Inde sous la direction du département des postes, pourrait être sur le point de se concrétiser.

En novembre 2012, le premier ministre de l'Inde a déclaré que le système bancaire devrait être intégré au réseau postal pour se rapprocher de l'objectif d'inclusion financière.

À peine quelques mois plus tôt, le département des postes s'était mis à la recherche de consultants pour élaborer un rapport de projet détaillé en vue de la création de la banque postale de l'Inde. Ernst and Young, la firme de consultants à laquelle on a fait appel, a présenté son rapport provisoire en avril 2013. Elle aurait recommandé que la banque postale se concentre sur la prestation de services dans les régions rurales appauvries et évite les centres urbains déjà bien desservis par les grandes banques.

Le gouvernement semble se préparer à intervenir dans le dossier de la proposition du département des postes de créer la banque postale de l'Inde. En effet, un représentant du gouvernement indien a récemment parlé des différentes étapes. Le ministre d'État aux Finances a dit que la banque centrale de l'Inde, la *Reserve Bank of India*, avait indiqué que toutes les banques commerciales ont été créées par le gouvernement au moyen de divers actes du Parlement. Il a déclaré : « [Traduction] Donc, pour que la banque postale de l'Inde soit établie au moyen d'un acte du Parlement, il faudra que les textes législatifs nécessaires soient rédigés et adoptés par le Parlement, ou, pour qu'elle soit établie comme entreprise bancaire, que la *Reserve Bank of India* émette un permis bancaire comme l'exigent ses lignes directrices en vigueur, émises en février dernier. » (Dawn.com).

En février 2013, la *Reserve Bank of India* a émis ses lignes directrices pour l'octroi de nouveaux permis bancaires. Celles-ci exigent que les entités intéressées aient des antécédents solides et cinq milliards de roupies (90 millions \$US) en capital de participation avec droit de vote, et satisfassent à d'autres exigences comme l'ouverture d'au moins 25 % de leurs succursales dans les régions rurales non bancarisées. Les demandes de permis doivent être soumises avant le 1<sup>er</sup> juillet 2013.

Des reportages récents dans les médias ont fait ressortir d'importantes tractations politiques au sujet de la proposition de créer la banque postale de l'Inde. Un représentant du département des postes, dont le nom n'a pas été divulgué, aurait indiqué que le ministère des Finances n'est pas convaincu que l'administration

postale a les compétences voulues pour diriger une banque. De plus, de grandes banques du secteur public feraient pression contre la proposition.

Ernst & Young a dit qu'elle s'apprêtait à soumettre son rapport final, qui répondra aux préoccupations du ministère des Finances. Selon la firme de consultants, on prévoit créer une nouvelle banque au lieu de convertir la caisse d'épargne actuelle en nouvelle entité. Ernst & Young affirme qu'un apport en capital considérable ne sera donc pas nécessaire au départ et que la banque pourra acquérir les compétences voulues progressivement.

Tel qu'il a déjà été mentionné, la proposition du département des postes relative à la création de la banque postale d'Inde devrait être orientée vers les régions rurales et l'inclusion financière.

## INCLUSION FINANCIÈRE

En Inde, seulement 58,7 % des ménages ont un compte bancaire. L'inclusion financière est donc un enjeu important dans ce pays.

La banque centrale de l'Inde collabore déjà avec India Post dans ce dossier. Elle a choisi India Post pour assurer le versement de certaines prestations d'aide sociale en raison de sa portée, surtout dans les régions rurales où il y a une forte concentration de personnes défavorisées.

India Post compte un plus grand nombre de points d'accès que toutes les banques commerciales réunies. Il y a à peu près 155 000 bureaux de poste comparativement à 100 000 succursales bancaires environ. Tel qu'il a été mentionné précédemment, India Post a une présence beaucoup plus importante dans les collectivités rurales que les banques commerciales. Quatre-vingt-dix pour cent (90 %) de ses succursales sont en régions rurales, tandis que seulement 36,9 % des succursales bancaires desservent ces régions.

## PRODUITS ET SERVICES

India Post offre divers services financiers (mandats, envoi et virement de fonds, versement de prestations d'aide sociale) qui aident les gens à survivre financièrement, et d'autres services (comptes d'épargne, fonds mutuels, assurance) qui les aident à épargner et à bénéficier d'une sécurité financière accrue.

En ce moment, India Post met en œuvre un projet de modernisation de la technologie de l'information pour accroître ses services en informatisant et en reliant le réseau postal. Cette initiative inclut un projet de services bancaires de base. India Post affirme que, d'ici 2014, tous les bureaux de poste du département offriront des services bancaires de base, y compris des guichets automatiques et des

services bancaires en ligne, sur appareil mobile et par téléphone.

La majorité des revenus de cette administration postale provient des activités liées aux comptes et aux certificats d'épargne. À la fin de 2012, elle comptait plus de 287 millions de comptes d'épargne et de plans d'épargne.

## REVENUS

Les dépenses d'India Post excèdent ses revenus. Son revenu total n'a couvert que 57,6 % des dépenses en 2011-2012.

Cela dit, le pourcentage du revenu total qui provient des paiements et commissions pour services financiers a augmenté entre l'exercice 2006-2007 et l'exercice 2011-2012, tandis que le pourcentage du revenu qui provient des produits et services postaux a diminué.

En 2006-2007, l'affranchissement et les timbres ont généré 44,2 % du revenu total, tandis que les paiements relatifs à la caisse d'épargne et aux certificats d'épargne ont rapporté 46,8 %, et les commissions pour mandats postaux et mandats bancaires ont rapporté 6,6 %. Les autres services représentent 2,4 % du revenu total.

En 2011-2012, l'affranchissement et les timbres ont généré 37,2 % du revenu total, tandis que les paiements relatifs à la caisse d'épargne et aux certificats d'épargne ont rapporté 54,5 %, et les commissions pour mandats postaux et mandats bancaires ont rapporté 6,2 %. Les autres services représentent 2,1 % du revenu total.

Les rapports annuels n'indiquent pas si les produits et services d'assurance ont généré des revenus.

**Revenus provenant de la caisse d'épargne, des certificats d'épargne, des mandats bancaires et des mandats postaux de l'Inde (en millions de roupies)**

Exercice	Paiements provenant de la caisse d'épargne et des certificats d'épargne	Commissions sur les mandats bancaires et mandats postaux de l'Inde	Revenu total	% du revenu total provenant des paiements et des commissions
2011-2012	43 040,80	4 907,79	78 993,47	60,7 %
2010-2011	35 627,67	4 005,45	69 623,32	56,9 %
2009-2010	31 327,68	3 398,42	62 667,01	55,4 %
2008-2009	28 024,60	3 382,97	58 623,26	53,6 %
2007-2008	24 763,58	3 747,93	54 948,96	51,9 %
2006-2007	24 900,00	3 538,76	28 438,76	53,4 %

*Source : Rapports annuels d'India Post de 2006-2007 à 2011-2012*

## 4. ITALIE : BANCOPOSTA

---

L'administration postale italienne, Poste Italiane SpA, est une société publique à responsabilité limitée détenue en totalité par le ministère de l'Économie et des Finances. Elle est la société mère du groupe Poste Italiane. En 2002, ce dernier a atteint la rentabilité après avoir enregistré des pertes financières pendant 50 ans. Poste Italiane compte 13 676 bureaux de poste, environ 142 000 employées et employés et plus de 6 000 guichets automatiques. Depuis 2002, Poste Italiane est une société diversifiée dont les activités ne se limitent plus au traditionnel marché de la poste. En effet, elle est présente dans le domaine des colis, de la livraison par express, des assurances, des télécommunications mobiles et des services bancaires. Depuis 2009, elle figure sur la liste des entreprises de livraison les plus admirées au monde du magazine *Fortune*.

Poste Italiane est composée de quatre segments d'activités : services postaux, services financiers, services assurantiels et autres services. La prestation de ces services est assurée par des entreprises de la société mère ou des entreprises qui composent le groupe Poste Italiane.

Les services financiers, fournis par BancoPosta, sont accessibles dans tous les bureaux de postes de Poste Italiane.

### ÉVOLUTION DE BANCOPOSTA

En 1999, Poste Italiane a mis sur pied BancoPosta. Puis, en 2000, elle a lancé un service de compte courant. Depuis, elle a ajouté des comptes bancaires novateurs et une gamme de services financiers.

Au départ, BancoPosta était une division commerciale de Poste Italiane. En 2007, elle est devenue une société commerciale pouvant exercer un contrôle accru. En mai 2011, BancoPosta a été transformée en une entité appelée BancoPosta RFC. Elle produit maintenant des états financiers distincts et ses capitaux sont cantonnés pour protéger les créanciers et assurer sa stabilité.

BancoPosta n'est pas titulaire d'un permis bancaire. En tant qu'intermédiaire financier, elle fournit des services bancaires et financiers en partenariat avec des entreprises tierces. L'administration postale possède une longue feuille de route en matière de prestation de services financiers en partenariat. En effet, depuis 1875, elle propose des comptes d'épargne sur livret au nom de la société Cassa Depositi Prestiti (CDP), propriété à 80,1 % du gouvernement italien.

## PRODUITS ET SERVICES

Un décret présidentiel de 2001 définit les activités de BancoPosta, c'est-à-dire la collecte des dépôts des clients sous toutes leurs formes, les services de paiement, le change de devises, la promotion et le marketing des prêts émis par les banques et autres institutions financières autorisées et la prestation de services d'investissement (rapport annuel de 2011 de Poste Italiane SpA, p. 280)

Conformément au décret, BancoPosta collecte les dépôts des clients par l'entremise d'une gamme de comptes d'épargne et de comptes-chèques. Au fil des ans, ces comptes bancaires ont grandement évolué.

En 2000, Poste Italiane a lancé un compte courant ordinaire appelé « Conto BancoPosta ».

En 2008, elle a lancé un autre compte : « Conto BancoPosta Click », qui permet aux clients de gérer leurs comptes courants depuis leur ordinateur portable ou leur téléphone mobile à l'aide d'une carte SIM émise par Poste Mobile. Le service ne comporte ni frais fixes ni frais annuels. De plus, la carte bancaire « Postamat BancoPosta Click » est gratuite. Le compte « Conto BancoPosta Click » a été conçu dans le but d'accroître la part de marché de Poste Italiane sur le marché des services bancaires en ligne.

En 2009, dans le but d'attirer des clients du secteur privé, Poste Italiane a ajouté à ses produits financiers le compte « BancoPosta In Proprio ». Ce compte permet aux travailleurs et travailleuses autonomes ainsi qu'aux petites et moyennes entreprises de choisir, parmi une gamme de comptes courants, ceux qui répondent à leurs besoins particuliers. Au départ, quatre comptes étaient proposés : « Web », surtout pour les travailleurs et travailleuses autonomes et les petites entreprises dont les activités se déroulent en ligne; « Pos », pour les détaillants et les artisans; « Condominio », pour les gestionnaires d'immeubles à appartements; et « Base », pour les petites entreprises et les particuliers qui effectuent des transactions simples au bureau de poste (rapport annuel de 2009 de Poste Italiane SpA, p. 60). En 2011, Poste Italiane a ajouté le compte « Conto BancoPosta in Proprio No Profit », destiné aux organismes à but non lucratif, ainsi que le compte « Conto BancoPosta Procedure Fallimentari », destiné aux entreprises qui gèrent les avoir d'entités insolubles.

En 2010, Poste Italiane a lancé le compte courant « BancoPosta Piu ». Les clients qui utilisent les produits et services liés à ce compte (p. ex., cartes de crédit et de débit, dépôt direct du salaire et de la pension) n'ont pas à payer les frais bancaires et de crédit. Postes Italiane mise sur « BancoPosta Piu » pour renforcer sa position sur le marché des comptes bancaires.

BancoPosta propose des comptes d'épargne avec livret ainsi que des certificats d'épargne de la poste, le tout au nom de Cassa Depositi Prestiti (CDP), société par actions à responsabilité limitée sous contrôle de l'État. CDP utilise les fonds de ces

produits d'épargne pour financer les investissements publics d'intérêt économique général, comme les routes, les écoles et les projets d'approvisionnement en énergie et en eau. Les comptes et les certificats sont garantis par le gouvernement italien. BancoPosta agit à titre d'intermédiaire contre rémunération.

En plus des comptes bancaires, BancoPosta propose une foule d'autres produits et services financiers et bancaires.

Par exemple, elle propose des produits d'argent numérique (cartes de crédit, cartes de débit et cartes prépayées) comme les cartes « Maestro » et « Postepay ».

La carte « Maestro » est une carte de débit proposée en partenariat avec Mastercard.

La carte « Postepay » est une carte prépayée qui offre une solution de recharge à l'argent comptant. Elle est proposée sous de nombreuses formes, et la plupart sont rechargeables. La carte « Postepay standard » est une carte prépayée et rechargeable qui permet à son utilisateur de faire des transactions partout. D'autres cartes permettent aux entreprises de fournir à leur personnel des cartes-repas (Postepay Lunch), aux commerçants d'offrir à leurs clients des cartes personnalisées portant leur logo (Postepay Virtual), aux gens d'utiliser les transports en commun (Postepay&Go) ou d'offrir des cadeaux (Postepay NewGift). Poste Italiane déclare que « Postepay », lancée en 2003, est la carte prépayée la plus utilisée en Europe.

BancoPosta propose aussi des produits de crédit. En effet, en 2011, la société a déclaré qu'elle allait lancer une nouvelle carte de crédit destinée aux professionnels et aux petites et moyennes entreprises. L'élaboration de la carte se déroule en collaboration avec la Deutsche Bank et Visa.

En partenariat avec MoneyGram, BancoPosta a proposé pendant un certain temps un service de transfert de fonds par l'intermédiaire du réseau postal. En 2009, elle a grandement étendu ce service. Les clients peuvent à présent envoyer de l'argent par MoneyGram partout dans le monde, en tout temps, à l'aide d'un téléphone ou d'un ordinateur personnel. Tout client de BancoPosta qui fait des transactions en ligne à l'aide de « BancoPosta Online » et de « BancoPosta Click » peut envoyer de l'argent partout dans le monde depuis un ordinateur personnel. De la même façon, quiconque a une carte SIM « PosteMobile » liée à un compte BancoPosta ou une carte de débit « PostePay » peut transférer des fonds à l'aide de son téléphone mobile.

Le lancement, en 2007, de « PosteMobile », le service de téléphonie mobile de Poste Italiane, a permis d'accroître l'accessibilité des services de BancoPosta et leur utilisation. À partir de leur compte BancoPosta, les utilisateurs de « PosteMobile » peuvent effectuer de nombreuses transactions financières. Par exemple : la vérification de leurs comptes, le paiement des factures, l'envoi de télex, les virements de fonds pour recharger leur carte prépayée « PostePay » et la recharge de leur carte SIM « PosteMobile ».

BancoPosta est également présente sur le marché des prêts. Par exemple, en 2008, elle a lancé un produit appelé « Quinto BancoPosta », qui est un prêt personnel garanti en fonction des revenus de l'emprunteur. Le produit s'adresse aux travailleurs et travailleuses à plein temps et aux personnes à la retraite. En 2010, BancoPosta a lancé un prêt destiné à promouvoir les sources d'énergie renouvelable et la protection de l'environnement, le tout en collaboration avec Enel.si, une société appartenant à Enel SpA, le plus grand producteur d'électricité d'Italie. BancoPosta propose de nombreux autres types de prêts, dont des prêts destinés aux nouveaux mariés et aux nouveaux parents, des prêts destinés à payer les frais de scolarité des enfants, les soins médicaux et dentaires d'urgence, ainsi qu'un prêt dont le montant du paiement est arrondi, donc facile à retenir.

En 2011, BancoPosta a lancé son service « Trading On Line », qui permet aux clients d'acheter et de vendre des actions en ligne, sans avoir à se rendre au bureau de poste.

Les produits et services qui viennent d'être décrits ne représentent qu'une partie de l'éventail que propose Poste Italiane par l'intermédiaire de BancoPosta.

## PROFITS ET REVENUS

Le présent document examine les revenus que les produits et services financiers de BancoPosta ont générés entre 2007 et 2012 et les profits que cette société en a dégagés.

Il ne tient pas compte des revenus tirés d'autres services financiers du groupe Poste Italiane.

En 2012, BancoPosta a enregistré des revenus de 5 319 millions d'euros, soit une hausse par rapport à 2011, où ils s'étaient alors chiffrés à 5 141 millions d'euros.

BancoPosta tire la plus grande partie de ses revenus (61 %) de l'investissement des fonds provenant des dépôts versés dans les comptes courants et des frais de collecte des dépôts (3 132 825 \$ en 2011, l'information pour 2012 n'était pas connue au moment de rédiger le présent document).

BancoPosta tire une part importante de ses revenus (21 %) du traitement des factures et des services liés aux comptes courants (1 076 885 \$ en 2011, l'information pour 2012 n'était pas connue au moment de rédiger le présent document).

De plus, BancoPosta propose de nombreux autres services qui génèrent collectivement environ 18 % de ses revenus (931 023 \$ en 2011, l'information pour 2012 n'était pas connue au moment de rédiger le présent document). Voir tableau 1.

**Tableau 1****Revenus de BancoPosta tirés des services en 2011 (en milliers d'euros)**

<b>Services</b>	<b>Revenus</b>
Revenus de placement des fonds déposés dans les comptes courants	1 628 775
Frais de collecte des fonds déposés dans les comptes d'épargne*	1 504 050
Commissions tirées du traitement des factures	594 794
Autres revenus tirés des services liés aux comptes courants	482 091
Courtage d'assurance	262 707
Revenus tirés de la prestation de services par un tiers	179 244
Distribution des différents prêts	166 754
Frais d'émission et d'utilisation de cartes prépayées	95 796
Frais tirés du placement et de la négociation de titres	89 048
Transferts de fonds	70 735
Garde de titres	21 437
Distribution de fonds d'investissement	10 793
Autres produits et services	34 509
<b>Total</b>	<b>5 140 733</b>

Source : Rapport annuel de 2011 de Poste Italiane

\* Frais afférents aux certificats d'épargne de la poste et aux livrets de comptes d'épargne de la poste.

### Revenus de BancoPosta de 2007 à 2012 (en milliers d'euros)

Année	Revenus BancoPosta	Revenus exprimés en % des revenus de Poste Italiane SpA
2012	5 319 000 €	60,1 %
2011	5 140 733 €	56,5 %
2010	4 961 743 €	54,6 %
2009	5 039 417 €	55 %
2008	4 781 471 €	52,4 %
2007	4 708 893 €	51,6 %

*Source : Rapports annuels de Poste Italiane pour les années 2007 à 2012*

De 2007 à 2012, les revenus de BancoPosta ont sans cesse augmenté, sauf en 2010, année où ils ont connu une légère baisse.

En 2007, les revenus totaux de Poste Italiane se sont répartis de la façon suivante : 51,6 % de BancoPosta, 45,2 % du courrier et des timbres, 2,4 % de la livraison par express, de la logistique et des colis.

En 2012, les revenus provenant de Poste Italiane SpA se sont répartis de la façon suivante : 60,1 % de BancoPosta, 37,5 % du courrier et des timbres, 1,4 % des colis et de la livraison par express.

En résumé, la démarche de Poste Italiane SpA visant l'innovation et la diversification des produits et services de BancoPosta a donné lieu à une croissance extraordinaire de ses revenus, faisant ainsi contrepoids à la perte de revenus tirés des volumes de courrier.

**Profits nets tirés des activités du groupe Poste Italiane, de Poste Italiane SpA et de BancoPosta de 2007 à 2012**

**Profits nets (en millions d'euros)**

Année	Groupe Poste Italiane	Poste Italiane SpA	BancoPosta
2012	1 032 €	722 €	343 €
2011	846 €	699 €	*256 €
2010	1 018 €	729 €	N/D
2009	904 €	737 €	N/D
2008	882,6 €	721 €	N/D
2007	843,6 €	704 €	N/D

*Source : Rapports annuels de Poste Italiane de 2007 à 2012; communiqué de presse de Postes Italiane, 27 mars 2013*

*\* Profits nets pour huit mois d'activités en 2011. Il s'agit des premiers résultats issus des capitaux cantonnés de BancoPosta.*

En 2012, BancoPosta a dégagé des profits nets de 343 million d'euros, soit 47,5 % des profits nets de Poste Italiane SpA (33,2 % du groupe Poste Italiane).

Le groupe Poste Italiane déclare que ses résultats financiers sont la preuve d'une démarche réussie qui lui a permis de prévoir la relance de la poste et d'explorer de nouveaux services financiers. Il estime que sa réussite est devenue un modèle d'innovation dont s'inspirent d'autres groupes d'importance semblable en Europe pour élaborer leurs propres stratégies. (Poste Italiane, profil de l'entreprise, page 2).

## 5. SUISSE : POSTFINANCE

---

La Poste Suisse est l'administration postale publique de la Suisse. À l'heure actuelle, elle est en pleine transformation pour passer d'institution publique fédérale à société publique à responsabilité limitée détenue par l'État. La conversion sera terminée le 26 juin 2013, et s'appliquera de façon rétroactive au 1<sup>er</sup> janvier 2013.

La Poste Suisse SA est la société mère du groupe La Poste Suisse, lequel est subdivisé en unités stratégiques, en unités de gestion et de services et en sociétés du groupe. Voici les unités stratégiques : PostFinance, CarPostal, PostMail, PostLogistics, Swiss Post Solutions et Réseau postal et vente.

Après la transformation de La Poste Suisse en société anonyme de droit privé, trois sociétés du groupe seront créées : PostFinance, CarPostal Suisse et Poste CH, et toutes trois seront chapeautées par la société mère, La Poste Suisse. Poste CH regroupera les anciennes unités PostMail, PostLogistics, Swiss Post Solutions et Réseau postal et vente. D'autres sociétés du groupe auront le statut de sociétés autonomes légales sous contrôle direct ou indirect du groupe La Postes Suisse, comme c'était le cas avant la transformation.

Le groupe La Poste Suisse compte 25 sociétés établies en Suisse, et 41 établies dans 10 autres pays. Il emploie 62 058 personnes (ou l'équivalent de 44 605 emplois à plein temps) et constitue le deuxième employeur en importance du pays. La Poste Suisse affirme connaître la rentabilité depuis 1998, date à laquelle elle a été mise sur pied à la suite de la division de la poste et des télécommunications.

La Poste Suisse SA, la société mère, compte 1 757 bureaux de poste et 497 agences postales. En vertu de la loi, elle a le mandat d'assurer l'universalité en matière de services postaux et de paiement dans tout le pays. Elle a l'autorisation de confier en partie son mandat à des entreprises tierces ou à des sous-traitants.

La Poste Suisse propose des services financiers par l'intermédiaire de PostFinance, qui possède une longue feuille de route en matière de prestation de services financiers. En effet, PostFinance a établi ses activités principalement grâce à des partenariats conclus avec d'autres entreprises et par sa volonté à suivre le rythme de la technologie. Fait à souligner, en 2011, l'Union postale universelle a classé La Poste Suisse au sommet de l'indice de développement des services en ligne.

PostFinance compte un effectif de 3 479 équivalents plein temps. Sa clientèle se compose de plus de 2,6 millions de particuliers et de 300 000 entreprises.

PostFinance ne détient pas de permis bancaire, mais en obtiendra un d'ici peu.

## ÉVOLUTION DE POSTFINANCE

La création de PostFinance remonte au début du 20<sup>e</sup> siècle, date à laquelle Carl Koechlin, Conseiller national de Bâle de l'époque, a lancé le premier compte-chèques de la Suisse.

Au fil du temps, PostFinance a pris de l'expansion grâce aux avancées technologiques comme les guichets automatiques, dont elle s'est dotée en 1978 pour permettre les retraits d'argent, et ce, avant même que les autres banques en soient dotées.

Au cours des 15 dernières années, les services financiers de PostFinance ont connu des progrès considérables.

En 1997, en collaboration avec la Société de banque suisse, PostFinance a conçu des produits d'investissement. Cette collaboration était nécessaire, car, selon la *Loi sur la poste*, PostFinance n'avait pas le droit d'entrer seule dans cette sphère d'activité.

En 1998, PostFinance est devenue l'un des premiers fournisseurs de services bancaires en ligne du pays. De plus, cette même année, elle a fait son entrée dans le domaine des assurances en collaboration avec la compagnie d'assurance-vie Winterthur.

En 2000, PostFinance a lancé son propre site Internet où elle propose des services électroniques et fournit des renseignements sur ses produits.

Entre 2001 et 2002, PostFinance a veillé à ce que son principal secteur d'activité, soit les services de paiement, demeure à la fine pointe de la technologie grâce à la mise en place d'un système de sécurisation des paiements en ligne.

En 2003, PostFinance a entamé une collaboration avec les sociétés de téléphonie mobile. Elle s'est aussi lancée dans le crédit et les prêts hypothécaires en concluant un partenariat avec UBS, la plus grande banque de Suisse, car, comme dans le cas des produits d'investissement, la *Loi sur la poste* lui interdisait d'entrer seule dans cette sphère d'activité. En 2008 et 2009, PostFinance s'est alliée à de nouveaux partenaires pour proposer des prêt hypothécaire (Münchener Hypothekenbank eG et Valiant).

En 2003, l'ajout du crédit et des prêts hypothécaires ont permis à PostFinance d'annoncer qu'elle était à présent « un établissement financier grand public à part entière ». (Rapport annuel de 2003 de PostFinance, p. 6)

## OBTENTION D'UN PERMIS BANCAIRE

Depuis plus de dix ans, PostFinance tente d'obtenir un permis bancaire, et elle est enfin sur le point d'en obtenir un. Elle doit tout d'abord satisfaire aux conditions

établies par l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA), dont celle de devenir une société à responsabilité limitée.

En raison des modifications apportées à la *Loi sur la poste*, PostFinance deviendra une société à responsabilité limitée assujettie à la réglementation de la FINMA. Elle aura sa propre direction et devra faire rapport à son propre conseil d'administration. PostFinance recevra son permis bancaire une fois la transformation terminée, sans doute vers la fin du deuxième trimestre de 2013. Cependant, en raison d'un interdit prévu dans la *Loi sur la poste*, PostFinance ne pourra pas se lancer sans collaboration dans le crédit et les prêts hypothécaires, des produits certes rentables mais risqués.

Un porte-parole de PostFinance a déclaré que le fait d'être sous la surveillance de la FINMA assurera une transparence accrue, ce qui permettra de gagner encore davantage la confiance des clients, puisqu'ils sauront que la FINMA veille à la protection de leurs intérêts. Il a aussi déclaré que cette mesure allait permettre à PostFinance de se rapprocher de la réalisation de son rêve, soit devenir un des joueurs du lucratif marché du crédit et des prêts hypothécaires.

L'Association suisse des banquiers a déclaré s'inquiéter de l'existence d'une banque d'État, mais a indiqué qu'elle ne porterait pas plainte contre la délivrance d'un permis bancaire à PostFinance, et ce, parce que celle-ci ne sera pas autorisée à offrir les mêmes services que les autres banques.

## PRODUITS ET SERVICES

À l'heure actuelle, PostFinance propose une gamme complète de produits et services destinés aux particuliers, aux associations et aux entreprises et centrés sur les opérations de paiement. PostFinance affirme être le chef de file du marché des opérations de paiement en Suisse.

PostFinance propose un éventail de comptes, dont certains permettent les opérations de paiement en francs suisses, en euros ou en devises étrangères. De plus, elle propose des comptes à taux d'intérêt préférentiel destinés aux jeunes et aux étudiants. Elle propose aussi un compte qui permet à son titulaire d'effectuer des retraits sans frais à un guichet automatique d'une autre institution en Suisse et ailleurs dans le monde. Elle propose des comptes de capital à l'intention des entreprises. Elle propose aussi des « comptes enfants » et un « compte cadeaux » à l'intention des parents, des tuteurs et des proches. Enfin, elle propose des comptes d'investissement ordinaires et en ligne.

PostFinance propose des produits et des services qui facilitent les opérations de paiement. Par exemple, « e-finance » permet aux clients d'accéder à leurs comptes pour y faire des opérations en ligne; « e-facture » leur permet de recevoir leurs

factures en ligne par l'intermédiaire de « e-finance » et de pouvoir ainsi les payer en trois clics. PostFinance propose aussi des services de paiement nationaux qui permettent aux clients de faire des paiements automatiques à intervalles réguliers, de payer des factures à date fixe, de payer des factures directement, de faire livrer des fonds par le facteur ou la factrice et d'utiliser les bulletins de versement. Pour leur part, les services de paiement internationaux permettent aux clients de virer des fonds de nombreuses façons. « PostFinance Mobile » permet aux clients de vérifier le solde de leurs comptes, de virer des fonds, d'acheter ou de vendre des titres et de procéder à la lecture numérique des bulletins de versement pour payer les factures. Les clients peuvent obtenir un numéro de compte bancaire international, acheter et vendre des devises étrangères et payer leurs dépenses de voyage de bien des façons (carte PostFinance Card Direct, carte Travel Cash rechargeable, chèques de voyage, cartes de crédit ou argent comptant livré partout en Suisse).

PostFinance offre aux entreprises des services de paiement spécialisés. Elle offre des services permettant d'effectuer des paiements et d'en recevoir, de même que des services de facturation et de traitement des dépôts de salaire. Elle propose aussi aux entreprises des services permettant de faire parvenir au destinataire, par l'entremise d'une banque tierce, un ordre de paiement tiré sur un compte postal. Elle permet aussi aux entreprises d'envoyer des relevés de compte à une banque tierce.

Outre les comptes, produits et services qui facilitent les opérations de paiement, PostFinance offre des cartes de crédit et d'autres cartes et instruments financiers destinés à l'investissement, aux prêts hypothécaires et autres modes de financement, ainsi que des services de planification de la retraite.

PostFinance propose aussi des services de soutien. La comparaison des produits aide le client à choisir les produits qui conviennent à ses besoins. PostFinance offre des conseils en ligne sur différents thèmes tels que la planification des liquidités ainsi que des conseils personnalisés fournis par une équipe de conseillères et conseillers financiers. L'équipe est même disponible en soirée et le samedi

Les produits et services de PostFinance sont offerts dans les bureaux de poste, et bon nombre le sont également en ligne. En plus de leur facilité d'accès, les produits et services de PostFinance sont simples à comprendre. La navigation dans le site Web s'effectue très facilement. La description des produits est rédigée de façon claire, et de l'aide est offerte au besoin. Voici comment PostFinance se définit elle-même : « Nous offrons à nos clients tout ce dont ils ont besoin pour leurs affaires d'argent au quotidien. En font notamment partie nos produits aisément compréhensibles et proposés à des conditions attrayantes, ainsi qu'un contact facile avec nous. »

## PROFITS ET RÉSULTATS D'EXPLOITATION

### **Profits et résultats d'exploitation de La Poste Suisse et résultats d'exploitation de PostFinance de 2007 à 2012 (en millions de francs suisses)**

Année	Profits Groupe La Poste Suisse	Résultats d'exploitation La Poste Suisse	Résultats d'exploitation PostFinance	Résultats d'exploitation de PostFinance exprimés en pourcentage des résultats d'exploitation de La Poste Suisse
2012	859	890	627	70,5 %
2011	904	908	591	65,1 %
2010	910	930	571	61,4 %
2009	728	721	441	61,2 %
2008	825	812	229	28,2 %
2007	909	866	318	36,7 %

*Source : Rapports annuels de La Poste Suisse de 2007 à 2012*

**Profits et résultats d'exploitation de La Poste Suisse et résultats d'exploitation de PostFinance de 2007 à 2012 (en millions d'euros\*)**

Année	Profits Groupe La Poste Suisse	Résultats d'exploitation La Poste Suisse	Résultats d'exploitation PostFinance	Résultats d'exploitation de PostFinance exprimés en pourcentage des résultats d'exploitation de La Poste Suisse
2012	706	731	515	70,5 %
2011	743	746	486	65,1 %
2010	748	764	469	61,4 %
2009	598	593	363	61,2 %
2008	678	667	188	28,2 %
2007	747	712	261	36,7 %

*Source : Rapports annuels de La Poste Suisse de 2007 à 2012*

*\*Conversion du franc suisse en euro effectuée le 2 avril 2013 à l'aide de l'outil  
CONVERTISSEUR DE DEVISES XE, [www.xe.com/currencyconverter](http://www.xe.com/currencyconverter)*

Le présent document traite des résultats d'exploitation ou profits tirés des produits et services de PostFinance entre 2007 et 2012.

De 2007 à 2012, les résultats d'exploitation de PostFinance ont été en croissance, à l'exception de 2008, année où ils ont connu une baisse. Dans son rapport annuel de 2008, La Poste Suisse indique que cette baisse était attribuable à la crise financière. PostFinance a dû inscrire une réduction de la valeur de ses investissements de 179 millions de francs suisses.

Toutefois, la crise financière semble avoir aussi profité à PostFinance. En effet, en 2008, le nombre de clients est monté en flèche. À preuve, elle a accueilli 120 000 nouveaux clients, et le nombre de comptes a augmenté de 311 000.

En 2012, les résultats d'exploitation de PostFinance se sont chiffrés à 627 millions de francs suisses (515 million d'euros), soit 70,5 % des résultats d'exploitation de La Poste Suisse. Quant aux résultats d'exploitation des autres unités d'affaires, leur proportion a été beaucoup moindre que celle de PostFinance sur l'ensemble des résultats d'exploitation de La Poste Suisse.

## **6. ROYAUME-UNI : POST OFFICE LTD.**

---

Le 11 avril 2013, la société Post Office Ltd. a annoncé qu'elle ferait son entrée sur le marché des comptes courants au cours du printemps 2013. Bien que très peu de détails aient été dévoilés au sujet de cette initiative, il ne semble pas qu'elle ait pour but de répondre au problème de l'exclusion ni de présenter une véritable solution de rechange aux pratiques d'octroi des prêts en vigueur dans les grandes banques. Néanmoins, le service postal britannique est en passe de devenir un des plus importants fournisseurs de services financiers au Royaume-Uni.

Avant même de faire son entrée sur le marché des comptes courants, Post Office Ltd. est déjà un acteur important du secteur des services financiers au détail. Avec 11 800 succursales dans tout le pays, la banque postale compte plus de succursales que l'ensemble des principales banques britanniques réunies.

Dans les succursales de Post Office Ltd., les clients ont accès à une vaste gamme de services : épargne, prêts, prêts hypothécaires, assurance, change des devises étrangères, assurance-voyage, de cartes de crédit, etc. Par le biais de son partenariat avec plusieurs banques, Post Office Ltd. fournit aussi des services bancaires personnels, comme la possibilité, pour près de 80 % des détenteurs d'une carte de débit au Royaume-Uni, d'effectuer des retraits en espèces et d'obtenir de l'information sur le solde de leur compte. Post Office Ltd. gère aussi trois millions de comptes-carte. Il s'agit de comptes bancaires de base pour les personnes qui touchent des indemnités, des prestations de retraite du gouvernement ou des paiements de crédits d'impôt. Post Office Ltd. est l'une des plus importantes entreprises du pays dans le domaine de la manipulation des espèces, assurant chaque année le traitement d'environ 70 milliards £ en espèces et 636 millions £ en monnaie. De plus, Post Office Ltd. sert de guichet au gouvernement et offre, dans les bureaux de poste, une vaste gamme de services gouvernementaux.

### **SÉPARATION DE POST OFFICE LTD. ET DE LA ROYAL MAIL**

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2012, Post Office Ltd. ne fait plus partie du Royal Mail Group. Le Royal Mail Group et Post Office Ltd. sont maintenant des entreprises séparées, bien qu'elles demeurent toutes les deux entièrement la propriété de l'État, pour le moment. Dans le cadre d'une entente de dix ans signée en janvier 2012, la Royal Mail continuera d'utiliser Post Office Ltd. pour assurer la prestation de toute sa gamme de services, notamment les services suivants : information sur les services, réception d'articles de courrier, paiement de l'affranchissement du courrier de première et de deuxième classe, colis, poste aérienne, livraisons enregistrées et livraisons spéciales au nom des deux divisions de levée et de livraison du Royal Mail Group (Royal Mail et Parcelforce). Post Office Ltd. vend aussi des timbres (y compris des timbres commémoratifs et autres articles philatéliques), des lettres-avion et des coupons-réponses internationaux, accepte les demandes de réexpédition du courrier et retient le courrier de la poste restante à l'intention des voyageurs.

La loi sur les services postaux de 2011 (*Postal Services Act*), en vertu de laquelle Post Office Ltd. et la Royal Mail ont été séparés, prévoit aussi des changements importants à la structure de propriété des deux sociétés.

En vertu de la loi, la Royal Mail sera vendue à des investisseurs privés, et 10 % des actions seront détenus par ses employées et employés. Il s'agit du plus important programme d'actionnariat des salariés de toutes les privatisations qui ont eu lieu au cours des 25 dernières années. En février 2013, les médias ont rapporté que les ministres du gouvernement en étaient à l'étape avancée de pourparlers visant à permettre au personnel de la Royal Mail de détenir des actions de la société. Le personnel pourrait ainsi bénéficier de mesures incitatives alléchantes ou pourrait se voir offrir des actions gratuitement. Les médias ont aussi rapporté que le gouvernement envisage l'introduction en bourse de la société ou sa vente à une entreprise rivale ou à un fonds de capital-investissement. Cette privatisation sera la plus importante depuis plus de 25 ans au Royaume-Uni, soit depuis la vente des actions de la British Telecom et de la British Gas dans les années 1980.

La loi envisage aussi la possibilité d'établir une structure de propriété mutuelle pour Post Office Ltd. Selon les documents de consultation du gouvernement, une société mutuelle « [traduction] est habituellement une organisation qui est la propriété de ses membres, qui est exploitée pour le bénéfice de ses membres actuels et futurs et qui ne compte pas d'actionnaires externes ». L'article 7 de la loi stipule que la société mutuelle aura principalement pour but « [traduction] d'agir dans l'intérêt de la population en encourageant l'utilisation des services offerts par une entreprise des postes ou dans un bureau de poste ». La loi stipule aussi que les membres de la société mutuelle, qui peuvent comprendre les employées et employés et leurs représentantes et représentants, doivent avoir un intérêt commun à ce que la population utilise les services de la société. La fédération nationale des maîtres de poste auxiliaires (*National Federation of SubPostmasters*) est en faveur de l'établissement d'une structure de propriété mutuelle et indique qu'un processus de consultation est déjà bien avancé auprès des organisations et des entreprises qui seront touchées afin de les informer des détails de la proposition.

## RÉSEAU DE VENTE AU DÉTAIL

Avec ses 11 800 succursales partout au pays, Post Office Ltd. est la plus importante chaîne de services financiers et de services au détail du Royaume-Uni. Près de 99 % de la population du pays demeurent à moins de trois miles d'un bureau de poste. Environ la moitié des petites entreprises et près de 20 millions de clients visitent un bureau de poste chaque semaine.

Le réseau actuel est composé de bureaux publics et de bureaux privés.

Les bureaux appartenant à l'État sont de grands bureaux de poste habituellement situé en plein cœur des municipalités. Ils offrent une gamme complète de services. Ces bureaux emploient environ 5 000 personnes. Ils sont la propriété de

Post Office Ltd., qui en assure directement l'exploitation.

Des bureaux franchisés sont aussi exploités aux termes de contrats conclus avec de grands détaillants. Ces succursales offrent la gamme complète des services postaux, répartis entre plusieurs comptoirs.

Le réseau est toutefois principalement composé de bureaux de poste auxiliaires. Il s'agit d'entreprises indépendantes exploitées par des maîtres de poste auxiliaires. Il peut s'agir d'un bureau de poste autonome à part entière, du magasin général de la localité, ou d'un comptoir situé à l'intérieur d'un magasin de plus grande dimension. De ces succursales, quelque 4 000 sont établies en association avec les quatre chaînes de supermarchés les plus importantes du Royaume-Uni. Plus de 9 000 maîtres de poste auxiliaires touchent un revenu fixe et bénéficient de congés annuels et de congés de maladie payés. En plus de ce revenu fixe, ils touchent un montant par transaction.

Le réseau compte aussi plus de 750 services satellites ou services d'approche qui veillent à ce que la population ait accès aux produits et services postaux aux endroits où l'exploitation d'un bureau de poste traditionnel ne serait pas viable ou pratique. Il peut s'agir d'une fourgonnette servant de bureau de poste mobile ou de services offerts dans un bistrot ou dans une salle communale.

## FERMETURES ANTÉRIEURES

Pendant de nombreuses années, l'accent a été mis sur la réduction du réseau dans le but d'en améliorer l'efficacité. Comme le montre le tableau 1, le nombre de bureaux exploités directement par l'État a beaucoup diminué durant les années 1990. Dans le cas d'un grand nombre de fermetures, les services dont la prestation était auparavant assurée par un bureau public ont été confiés à des bureaux franchisés. Le plus grand nombre de fermetures pures et simples se sont produites au cours de dix dernières années. Au cours de cette période, deux programmes de modernisation postale ont été mis en œuvre : le programme de réinvention du réseau urbain (*Urban Network Reinvention Programme*) et le programme de changement du réseau (*Network Change Programme*). Ensemble, ces deux programmes ont entraîné la fermeture de 5 000 bureaux de poste. La population leur a toutefois réservé un accueil très défavorable, et plus de trois millions de personnes ont signé une pétition demandant au gouvernement de mettre fin aux fermetures.

**Tableau 1 : Nombre de bureaux de poste**

	Bureaux publics (exploités directement par l'État)	Bureaux franchisés ou modifiés	Bureaux auxiliaires	Services satellites ou d'approche	Total
1980	1 583	0	21 056		<b>22 639</b>
1990	1 338	153	19 138		<b>20 629</b>
2000	598	929	16 866		<b>18 393</b>
2010	373	425	10 174	933	<b>11 905</b>

En plus de la réduction du nombre de succursales au cours de dix dernières années, l'achalandage aux bureaux de postes a aussi diminué au cours de la même période. Depuis dix ans, plus de huit millions de clients ont cessé d'utiliser le service postal. Selon Post Office Ltd., cette tendance est attribuable en grande partie à la réduction des services gouvernementaux et au rétrécissement du marché des postes dans un monde de plus en plus numérique. En effet, les revenus tirés des services gouvernementaux ont subi une forte baisse, passant de 576 millions £ en 2004-2005, à 167 millions £ en 2009-2010, principalement en raison du passage au paiement direct des prestations et de l'importance croissante des services en ligne. Bien qu'elle soit parvenue avec succès à développer de nouvelles sources de revenus, notamment dans le domaine de la téléphonie et des services financiers personnels, Post Office Ltd. n'a pas été en mesure de compenser totalement les revenus perdus.

## TRANSFORMATION À VENIR

En 2010, le gouvernement a annoncé une transformation importante des opérations de Post Office Ltd.

Le gouvernement a toutefois pris les engagements suivants :

- Le gouvernement reconnaît que la société Post Office Ltd. est davantage qu'une simple entité commerciale et qu'elle remplit un rôle social distinct, et il reconnaît aussi que les bureaux de poste demeurent des atouts sociaux et économiques importants pour les collectivités et les entreprises;

- Le gouvernement actuel ne mettra pas en œuvre de programme de fermeture de bureaux de poste;
- Post Office Ltd. ne sera pas vendue;
- Une somme de 1,34 milliard £ sera allouée à Post Office Ltd. pour moderniser son réseau et assurer son avenir de manière à ce que la société soit un partenaire plus solide pour la Royal Mail;
- Post Office Ltd. deviendra un véritable guichet de services pour le gouvernement, aux paliers national et local;
- On procédera à l'expansion des services financiers personnels, accessibles et abordables disponibles dans les succursales de Post Office Ltd.;
- Le gouvernement appuiera une participation accrue des autorités locales dans la planification et la prestation des services au palier local;
- Le gouvernement mettra tout en œuvre pour que Post Office Ltd. devienne une société mutuelle.

## BUREAUX DE POSTE PRINCIPAUX ET SUCCURSALES LOCALES

Le gouvernement a aussi annoncé une transformation en profondeur du réseau de 11 500 bureaux de poste. Dans le cadre de ce programme de transformation, 4 000 bureaux seront transformés en un nouveau style de bureaux de poste principaux et 2 000 bureaux deviendront des succursales locales.

Les bureaux de poste principaux seront des bureaux de grande taille, non exploités par l'État, qui feront l'objet d'une mise à niveau ou qui seront déménagés. Ils seront situés à l'intérieur de magasins de grandes chaînes de commerce au détail comme WH Smith, Co-op ou Spar. Ils seront exploités en partenariat avec les propriétaires des magasins en question. Ils offriront tous les services existants et occuperont une place particulière au sein des activités de Post Office Ltd.

Les succursales locales seront formées par la conversion de petits bureaux de poste situés à l'intérieur de commerces au détail. Les services postaux ne seront plus offerts à l'arrière du magasin, mais seront plutôt déplacés près de la caisse. En intégrant complètement les services postaux aux autres services offerts dans les commerces en question, les bureaux de poste locaux pourront ainsi étendre leurs heures d'ouverture. Ces bureaux n'offriront pas tous les services existants, mais assureront notamment les services suivants : envoi de lettres et de colis, paiement de factures, collecte de prestations de retraite ou autre, ramassage d'argent de voyage commandé à l'avance, et autres services de base. Les bureaux de poste « locaux » n'offriront plus bon nombre des services actuellement disponibles dans la majorité des bureaux de poste, y compris l'envoi de colis à l'étranger, l'envoi de tout colis dont le poids excède 20 kg, les services de livraison de colis par exprès de Parcelforce, les dépôts et les retraits manuels en espèces, les paiements par chèque, les services financiers et les produits d'assurance de Post Office Ltd., le paiement

manuel de factures, les services liés aux passeports et à la taxe sur les véhicules, les services de l'agence chargée de la délivrance des permis de conduire et de l'immatriculation des véhicules, et la possibilité d'obtenir des devises étrangères sur demande.

## FERMETURE DE BUREAUX DE POSTE PUBLICS ET PRIVATISATION

Bien que le gouvernement se soit engagé en 2010 à ne pas mettre en œuvre de programme de fermeture de bureaux de poste, Post Office Ltd. a annoncé, en février 2013, son projet de fermer 70 bureaux exploités par l'État et de les transformer en bureaux franchisés. En tenant compte des projets visant la fusion de plusieurs autres bureaux de poste publics, le nombre de fermetures se chiffre à 76.

Le syndicat des travailleurs et travailleuses des communications (*Communications Workers Union*), d'autres syndicats des postes, le mouvement syndical dans son ensemble et un grand nombre d'organisations alliées ont lancé une campagne pour convaincre Post Office Ltd. de renoncer à son projet de fermetures. Une des stratégies utilisées dans le cadre de la campagne consiste en des arrêts de travail dans les bureaux de poste exploités par l'État.

## CAMPAGNE POUR LA CRÉATION D'UNE BANQUE POSTALE

L'annonce d'avril 2013 selon laquelle Post Office Ltd. fera son entrée sur le marché des comptes courants au cours du printemps 2013 doit être placée dans le contexte historique des services bancaires postaux au Royaume-Uni et de la campagne menée par la coalition pour une banque postale.

Au Royaume-Uni, les services bancaires postaux ont vu le jour en 1968 lors de la création de la Girobank par le gouvernement travailliste d'Harold Wilson. La mise sur pied de cette nouvelle banque visait à étendre l'accès aux services bancaires à la majorité de la classe ouvrière qui ne possédait pas de compte de banque. Le gouvernement s'est aussi servi de la Girobank pour le paiement des prestations sociales.

La Girobank a connu beaucoup de succès. Vers la fin des années 1970, sous le nom de National Girobank, elle recevait 25 % de tous les dépôts en espèces effectués auprès des banques du Royaume-Uni. Elle a introduit de nouveaux services, comme les prêts personnels, les découverts bancaires et les cartes de crédit et de débit. La Girobank était rentable. Son taux de rendement du capital était plus élevé que celui des banques commerciales.

La Girobank a aussi connu beaucoup de succès sur le plan opérationnel. En effet, elle a été 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 et la première banque en Europe à offrir un service bancaire par téléphone. On lui attribue généralement le mérite d'avoir forcé les banques concurrentes à innover et à mieux répondre aux besoins du marché de masse.

En 1989, le gouvernement conservateur de Margaret Thatcher a décidé de privatiser la Girobank. Celle-ci a donc été mise aux enchères et vendue au groupe Alliance & Leicester.

Ainsi libéré de l'obligation contractuelle d'accorder l'exclusivité à la Girobank, Post Office Ltd. a été en mesure d'étendre considérablement son offre de services financiers et bancaires au moyen d'ententes de service avec des nombreuses banques et institutions financières. La plus importante de ces collaborations a été avec la Bank of Ireland

Depuis 2004, Post Office Ltd. et la Bank of Ireland ont mis sur pied une entreprise extrêmement profitable en offrant une gamme de services financiers par le biais du réseau de succursales de Post Office Ltd. Près de trois millions de clients de Post Office Ltd. utilisent déjà des services offerts dans les bureaux de poste et gérés par la Bank of Ireland, notamment en matière de comptes d'épargne, d'hypothèques et de polices d'assurance. Les deux sociétés se partagent les profits à parts égales. En 2012, Post Office Ltd. a annoncé une prolongation de trois ans de son partenariat avec la Bank of Ireland, soit jusqu'en 2023.

Parallèlement à son partenariat avec la Bank of Ireland, Post Office Ltd. a conclu des ententes commerciales avec bon nombre des principales banques du pays pour permettre l'accès à leurs comptes courants à partir du réseau de bureaux de poste. Aujourd'hui, 14 des plus grandes banques du pays permettent à leurs clients d'effectuer des retraits de leurs comptes courants à partir d'un bureau de poste, et dix de ces banques permettent aussi à leurs clients de déposer de l'argent comptant ou des chèques dans leurs comptes à partir d'un bureau de poste. Plus de 86 % des titulaires d'un compte bancaire peuvent avoir accès à leurs comptes courants dans toutes les succursales de Post Office Ltd.

Toutefois, le fait que Post Office Ltd. donne accès aux comptes courants des principales banques ne règle nullement les problèmes liés aux politiques des grandes banques en matière de crédit et de prêt et ne fait rien pour contrer les pratiques d'exclusion de ces banques, car au Royaume-Uni près de trois millions de personnes n'ont toujours pas de compte bancaire.

Face à ces problèmes et à d'autres lacunes du secteur bancaire du Royaume-Uni, une coalition a vu le jour en 2009 pour appuyer la création d'une banque postale fondée sur le réseau de Post Office Ltd. Formée de syndicats des postes, de personnes à la retraite, de la fédération des petites entreprises et d'instituts de recherche, la coalition fait campagne en faveur de la mise sur pied d'une banque postale publique dans le but de réaliser les objectifs suivants :

- Revitaliser et protéger le réseau de bureaux de poste;
- Appuyer les économies locales et les petites et moyennes entreprises;
- Combattre l'exclusion sociale et les inégalités financières;
- Instaurer de la diversité au sein du système des banques de détail.

En décembre 2009, le gouvernement travailliste a entrepris un processus de consultation sur l'expansion des services bancaires offerts dans les bureaux de poste. Au cours des trois mois qui ont suivi, le processus de consultation a permis de recueillir plus de 2 400 réponses.

En mars 2010, le gouvernement a annoncé des projets d'expansion des services bancaires dans les bureaux de poste. Ces projets prévoient notamment les mesures suivantes :

- Offrir un service de comptes courants aux comptoirs de Post Office Ltd;
- 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;
- Mettre sur pied un prêt hypothécaire assorti d'un versement comptant de 10 % à l'intention des personnes qui achètent leur première maison.

En mai 2010, à la suite du changement de gouvernement, la majorité de ces propositions ont été réexaminées.

En avril 2013, Post Office Ltd. a annoncé le lancement d'un service de comptes courants en partenariat avec la Bank of Ireland. Cette annonce a été accueillie avec un optimisme prudent par les membres de la coalition pour une banque postale. Billy Hayes, secrétaire général du syndicat des travailleurs et travailleuses des communications (Communications Workers Union) a salué le lancement d'un projet pilote visant la prestation de services de comptes courants dans les succursales de Post Office Ltd., affirmant qu'il s'agissait d'un développement attendu depuis longtemps qui permettra à de nombreuses collectivités de bénéficier d'un accès accru aux services bancaires. Il a aussi mentionné qu'il était honteux d'avoir raté l'occasion de mettre sur pied une véritable banque postale pouvant offrir une authentique solution de rechange aux grandes banques. La fédération nationale des

maîtres de poste auxiliaires (*National Federation of SubPostmasters – NFSP*) a aussi indiqué qu'il s'agissait d'un pas dans la bonne direction, mais que l'annonce était loin de répondre à la demande de longue date de la NFSP pour la mise sur pied d'une banque postale publique.

## AVENIR FINANCIER INCERTAIN

Il reste à voir qu'elle sera l'incidence de la nouvelle initiative en matière de comptes courants sur l'avenir de Post Office Ltd.

Chose certaine, Post Office Ltd. a démontré qu'elle était en mesure d'assurer un excellent service pour une vaste gamme de services financiers. Pour la sixième année d'affilée, les British Travel Awards ont décerné à Post Office Ltd. le prix du meilleur fournisseur d'assurance-voyage et, pour la cinquième année d'affilée, le prix du meilleur fournisseur de devises étrangères et de chèques de voyage. Post Office Ltd. a aussi remporté le prix du meilleur fournisseur de produits d'épargne dans le cadre des MoneySupermarket 2011 Supers Awards. Post Office Ltd. est également le plus important fournisseur de services de change de devises étrangères, avec une part de marché de 25 %.

Il est difficile de dresser le portrait financier exact de Post Office Ltd., en partie en raison des subventions reçues du gouvernement. À cet égard, voici une explication tirée du rapport annuel de 2011-2012 :

*[traduction] Le 24 mars 2010, un accord de financement a été conclu prévoyant un versement allant jusqu'à 180 millions £ à titre de compensation pour les pertes subies dans certains segments du réseau en 2011-2012 et prévoyant l'accès au fonds de roulement de 1,15 milliard £ jusqu'au 31 mars 2012. Cet accord a reçu l'approbation de State Aid, le 21 mars 2011. De plus, une entente de financement avec le gouvernement a été annoncée le 27 octobre 2010. Cette entente comporte les dispositions suivantes :*

- *Financement de 410 millions £ en 2012-2013*
- *Financement de 415 millions £ en 2013-2014*
- *Financement de 330 millions £ en 2014-2015*
- *Prolongation du fonds de roulement existant de 1,15 milliard £ jusqu'au 31 mars 2016*

*Le 28 mars 2012, le gouvernement a approuvé le financement de 2012-2013 à 2014-2015 et a aussi reconnu que le fonds de roulement n'était plus considéré comme une subvention d'État.*

Compte tenu de ces subventions, après paiement des coûts de modernisation, Post Office Ltd. a enregistré des profits, de 59 millions £ en 2011-2012, de 21 millions £ en 2010-2011 et de 33 millions £ en 2009-2010.

Du point de vue des revenus, les services financiers ont grandement contribué à ce récent succès financier. Au cours des dix dernières années, les services financiers ont invariablement représenté environ 30 % du total des revenus de la Royal Mail. Ce pourcentage augmentera probablement en raison des nouveaux services financiers et des nouvelles initiatives en matière de services bancaires.

## CONCLUSION

Post Office Ltd. constitue un exemple important de la possibilité qui se présente aux administrations postales de tirer parti de leur important réseau de vente au détail pour offrir leurs propres services financiers tout en mettant à la disposition des banques et autres fournisseurs de services financiers un important réseau de points d'accès.

## 7. CANADA : POSTES CANADA

---

La Société canadienne des postes (SCP) est propriété de l'État. Autrefois ministère du gouvernement, elle a été convertie en société d'État le 16 octobre 1981. La SCP exploite le réseau de vente au détail le plus important du pays et compte 6 400 bureaux de poste et comptoirs postaux. Environ 3 900 de ces 6 400 bureaux et comptoirs sont publics, tandis que 2 500 d'entre eux sont exploités par des entreprises privées. La SCP emploie près de 55 000 personnes et assure la livraison du courrier à plus de 15 millions d'adresses dans un des plus grands pays du monde. En 2011, la SCP a enregistré des pertes après avoir réalisé des profits pendant 16 années consécutives. Elle est redevenue rentable en 2012. Les pertes de 2011 étaient largement attribuables à des coûts ponctuels, tandis que les profits enregistrés en 2012 découlaient d'économies ponctuelles.

La SCP est la société mère du Groupe d'entreprises de Postes Canada, qui comprend la SCP et ses filiales Purolator Inc., le Groupe SCI Inc. et Innovapost Inc.

La SCP dispose d'un réseau de livraison physique et d'un réseau de livraison numérique (Postel). Elle offre des services postaux traditionnels, certains services gouvernementaux et un nombre très limité de services financiers. Elle offre les services de paiement MoneyGram et vend des mandats-poste, des cartes-cadeaux Visa et des cartes Visa rechargeables. De plus, elle offre un service de remise à zéro du numéro d'identification personnel (NIP) des cartes de crédit à puce.

La SCP a déjà exploité une caisse d'épargne.

La SCP continue d'offrir des services bancaires en association avec des institutions financières dans certaines collectivités éloignées. Par exemple, la Banque de Montréal exploite une sous-succursale à Nain, au Labrador, à l'intérieur d'un bureau de poste de la SCP.

### LE PASSÉ

Le Parlement canadien a adopté la *Loi sur les postes*, qui prévoyait la mise sur pied d'une caisse d'épargne postale, juste après la création de la Confédération en 1867. La caisse d'épargne postale a commencé ses activités en 1868.

La caisse d'épargne postale a été mise sur pied conformément aux principes suivants : « la participation du gouvernement aux caisses d'épargne ou son parrainage de celles-ci et le besoin d'encourager l'économie chez les classes ouvrières » (gouvernement du Canada, Musée canadien des civilisations).

Elle a d'abord connu beaucoup de succès, mais a commencé à décliner en raison des pressions exercées par les banques à charte pour faire baisser les taux d'intérêt sur les dépôts. Au début du 20<sup>e</sup> siècle, l'administration postale a contribué à ce déclin en

raison de son opinion défavorable à l'égard du rôle des institutions gouvernementales dans le secteur bancaire. Elle a laissé tomber la caisse d'épargne postale 1968.

Toutefois, lorsque le service postal est devenu une société d'État, en 1981, Michael Warren, qui était président de la SCP à l'époque, s'est prononcé en faveur de l'expansion des services financiers offerts aux comptoirs postaux.

M. Warren a alors fait remarquer que 2 000 collectivités au Canada comptaient un bureau de poste, mais pas de banque. Il avait par conséquent suggéré que le service postal comble ce vide en matière de services bancaires.

La question de la banque postale a été soulevée de nouveau en 2005. La Bibliothèque du Parlement du Canada a produit un rapport de recherche en faveur de la prestation de services financiers et bancaires dans les bureaux de poste. Le rapport indique ce qui suit : « 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. » (Bibliothèque du Parlement, page 23)

Plus récemment, en 2010, Moya Greene, alors présidente de la SCP, a déclaré devant un comité permanent du Sénat canadien que Postes Canada envisageait très sérieusement la possibilité d'offrir des « services bancaires classiques ». (Sénat du Canada, 4:48)

## AUJOURD'HUI

Deepak Chopra, président actuel de la SCP, ne croit pas que le service postal devrait se lancer dans le domaine des services bancaires, parce que, selon lui, la SCP ne possède pas l'« expertise » nécessaire. La direction de la SCP a affirmé avoir examiné la question, mais elle n'a pas dévoilé les résultats de sa recherche.

Récemment, la SCP a commandé un rapport auprès du Conference Board du Canada intitulé *L'avenir du service postal au Canada*. Les auteurs du rapport indiquent qu'ils n'ont pas tenu compte des services financiers comme options pour l'avenir parce que « [traduction] le Canada possède déjà un secteur financier très développé » (Conference Board du Canada, page 7). Toutefois, ils parlent favorablement des services bancaires postaux de pays, comme la Suisse, qui possèdent pourtant eux-aussi un secteur financier très développé.

Outre la SCP, d'autres segments de la société pourraient être défavorables à l'entrée du service postal sur le marché des services bancaires. Par exemple, les institutions financières en place pourraient voir d'un mauvais œil l'arrivée d'un nouvel acteur de premier ordre sur le marché des services financiers.

Néanmoins, bien des gens bénéficiaient de la mise sur pied d'une banque postale publique. Il existe un malaise croissant au sujet de l'état des services financiers et bancaires au Canada. De nombreuses collectivités ne comptent aucune banque. De 1990 à 2002, plus de 2 000 succursales bancaires ont fermé leurs portes, surtout en région rurale et dans les secteurs à faible revenu. Depuis, 822 autres succursales ont fermé leurs portes (en date du 31 mai 2013). De plus, un nombre important de personnes à faible revenu n'ont pas de compte bancaire ou entretiennent des liens précaires avec une institution financière traditionnelle. Certaines de ces personnes ont recours aux services d'institutions financières non traditionnelles qui imposent des taux d'intérêt beaucoup plus élevés que ceux des banques et des coopératives d'épargne et de crédit. Bien des gens ont des préoccupations au sujet des entreprises de transfert de fonds (frais élevés) et des institutions financières traditionnelles (frais élevés, profits énormes). Au Canada, au cours des dix dernières années, les institutions et sociétés financières ont réalisé des profits moyens de l'ordre de 23 % comparativement à une moyenne de 7 % pour les entreprises des autres secteurs. En 2012, les six plus grandes banques canadiennes ont enregistré des profits records de 29 milliards \$. Il s'agit d'une hausse de 15 % par rapport à 2011, et plus du double des profits qu'elles avaient réalisés en 2009. Par conséquent, des groupes exercent des pressions pour obtenir des améliorations aux services financiers et même pour la mise en place d'une banque postale.

Le groupe Démocratie en surveillance et la Coalition canadienne pour le réinvestissement communautaire (CCRC) exigent d'importantes améliorations aux pratiques et services bancaires, y compris les mesures suivantes :

- Interdire toute hausse future des frais de service et des taux d'intérêt des cartes de crédit si la banque en question ne peut pas démontrer que l'augmentation est justifiée;
- Améliorer le processus relatif à l'ombudsman;
- Permettre aux consommateurs d'avoir accès à l'argent qu'ils déposent au moyen d'un chèque dès que le chèque est compensé;
- Exiger le dévoilement complet de l'état des pertes et des profits de toute succursale visée par une fermeture pour permettre un examen exhaustif des raisons motivant la fermeture;
- Accroître les pénalités imposées à la suite de violations à la *Loi sur les banques*;

- Fournir de l'information détaillée relativement aux prêts, aux investissements et aux services offerts aux clients pour vérifier si les banques répondent aux besoins des particuliers et des entreprises, et ce, dans chaque collectivité;
- Exiger un redressement lorsque les banques ne répondent pas équitablement aux besoins des clients.

Démocratie en surveillance est un groupe national de défense des citoyennes et citoyens. La CCRC est une coalition nationale d'organismes de lutte contre la pauvreté, de groupes de consommateurs, d'organismes de développement économique communautaire, de syndicats et de groupes de petites entreprises qui travaillent ensemble pour répondre aux préoccupations visant les institutions financières.

En plus de Démocratie en surveillance et de la CCRC, de nombreux groupes et particuliers ont des préoccupations particulières sur la façon dont les banques et d'autres institutions financières traitent différents segments de la société.

En 2010, l'Aboriginal Business Development Centre a produit un rapport demandant aux banques et aux coopératives d'épargne et de crédit d'apporter les modifications qui s'imposent pour qu'elles soient en mesure de répondre aux besoins des personnes qui n'ont pas de compte bancaire, et des personnes qui entretiennent des liens précaires avec une banque et qui utilisent de plus en plus les services d'institutions financières non traditionnelles. Le rapport suggérait aussi la création d'une nouvelle institution qui aurait pour mandat de répondre aux besoins des personnes à faible revenu. Les recommandations du rapport découlent d'un sondage mené auprès de clients d'institutions financières non traditionnelles à Prince George, en Colombie-Britannique. Le sondage a révélé que plus de la moitié des clients de ces institutions étaient sans emploi, que 60 % d'entre eux étaient Autochtones, que 88 % avaient déjà eu un compte auprès d'une institution financière traditionnelle à un certain moment donné, et que la moitié d'entre eux utilisaient encore leur compte. Les répondants au sondage ont donné diverses raisons pour expliquer pourquoi ils avaient recours aux services d'une institution financière non traditionnelle plutôt qu'à une institution traditionnelle. Dans une proportion de 30 %, les répondants ont indiqué que c'était pour une question de commodité (comme les heures d'ouverture et l'emplacement). Un peu moins de 10 % des répondants ont dit utiliser les services d'une institution non traditionnelle en raison des exigences relatives aux pièces d'identité. Certains répondants ont indiqué qu'un facteur important ayant motivé leur décision d'utiliser les services d'une institution non traditionnelle était la pratique des institutions traditionnelles consistant à imposer une période de retenue aux chèques. D'autres ont mentionné qu'ils ne se sentaient pas les bienvenus dans les institutions traditionnelles. Comme il est indiqué ci-dessus, environ la moitié des répondants utilisent à la fois les services d'une institution financière non traditionnelle et ceux d'une banque ou d'une coopérative d'épargne et de crédit. Le rapport indique que le lien entre ces répondants et les banques traditionnelles semble précaire et que c'est pour cette

raison qu'ils se tournent vers les institutions non traditionnelles lorsqu'ils connaissent des difficultés financières.

La section canadienne de l'Association of Community Organizations for Reform Now (Acorn Canada) demande elle aussi des améliorations aux services financiers. Compte tenu des frais exorbitants exigés par de nombreuses entreprises de transferts d'argent, Acorn Canada fait campagne pour la mise en place de services plus abordables pour l'envoi de fonds à l'étranger. L'Association demande qu'une limite de 5 % soit imposée aux frais pouvant être exigés pour l'envoi de fonds à l'étranger et que les entreprises de transferts d'argent soient tenues de dévoiler le coût total de leur service. Acorn est une organisation nationale indépendante de défense des intérêts des familles à faible revenu et à revenu moyen.

Jagmeet Singh, membre de l'Assemblée législative de l'Ontario, partage certaines des préoccupations d'Acorn Canada. Il croit qu'il est injuste que des gens au Canada soient obligés de payer des frais de 15 % ou de 20 % pour envoyer des fonds à l'étranger. M. Singh a présenté un projet de loi visant à limiter le montant qu'une entreprise de transferts d'argent, comme Western Union, peut exiger pour l'envoi de fonds à l'étranger. Si le projet de loi de M. Singh est adopté, les frais exigés des consommateurs en Ontario pour l'envoi de fonds à l'étranger seraient limités à 5 % du montant faisant l'objet du transfert. Il donnerait aussi lieu à une plus grande transparence en ce qui concerne les frais.

L'Union postale universelle (UPU), l'agence des Nations Unies qui tient lieu de tribune pour favoriser la coopération entre les différents intervenants du secteur des postes, reconnaît que de nombreuses administrations postales ont joué un rôle important dans la réduction du coût des transferts de fonds internationaux, et elle croit que de nombreuses autres administrations postales pourraient faire de même. L'UPU a mis sur pied un système électronique de transfert de fonds et elle demande aux pays membres de l'adopter et de l'utiliser dans le but de créer un réseau mondial de transfert de fonds par le biais des bureaux de poste. À l'heure actuelle, 60 administrations postales participent à cette initiative. La Société canadienne des postes n'a pas encore accepté d'y participer.

Bien que la SCP soit réticente à étendre ses services financiers, un certain nombre d'organisations désirent une telle expansion des services de Postes Canada, et ce, dans l'intérêt de la population et du service postal.

Le Nouveau Parti démocratique (NPD), qui forme l'opposition officielle à la Chambre des communes du Canada, a récemment publié un communiqué de presse encourageant Postes Canada à assurer la prestation de services financiers et bancaires lucratifs plutôt que de procéder à des compressions, comme le suggère le rapport du Conference Board sur l'avenir du service postal.

De plus, une association de circonscription du NPD a soumis une résolution au congrès du NPD en avril 2013 portant sur les préoccupations relatives aux frais bancaires et demandant au parti d'élaborer un plan pour la mise en œuvre d'une banque postale et d'autres mesures d'expansion des services à Postes Canada. La résolution n'a toutefois pas été débattue par les déléguées et délégués au congrès.

Le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes veut que Postes Canada suivent l'exemple d'autres administrations postales ailleurs dans le monde et qu'elle offre de nouveaux services lucratifs, y compris des services bancaires, plutôt que de se concentrer sur les compressions.

L'UPU croit elle aussi que les administrations postales devraient envisager d'étendre leur offre de services financiers. Elle a produit une feuille de route mondiale pour l'avenir qui encourage un développement continu des réseaux postaux sur les plans physique, financier et numérique.

## DIFFÉRENTS MODÈLES À PRENDRE EN CONSIDÉRATION

Il existe tout un éventail d'options ou de modèles que Postes Canada pourrait prendre en considération. Postes Canada pourrait établir sa propre banque ou agir à titre d'intermédiaire financier en offrant des services en partenariat avec des institutions bancaires et financières, y compris des coopératives d'épargne et de crédit. Elle pourrait travailler avec une seule ou avec plusieurs de ces institutions, dans le cadre d'un partenariat national ou régional. De même, elle pourrait offrir un éventail plus ou moins étendu de services financiers. Elle pourrait aussi opter pour une combinaison de différents modèles.

Pour qu'un examen de ces différentes options ait lieu, il suffirait que Postes Canada fasse preuve de volonté et qu'elle mette en place un plan pour faire face à l'opposition qui se manifestera contre le projet d'une banque postale. De nombreux observateurs du secteur postal croient que l'opposition la plus importante proviendrait du secteur financier.

Il convient de noter que le rapport de recherche mentionné plus tôt dans le texte, publié par la Bibliothèque du Parlement, conseille à ceux et à celles qui pourraient s'opposer à l'idée que Postes Canada offre des services bancaires d'attendre de voir qu'elle forme adoptera cette nouvelle entité avant de prendre position sur la question. Le document suggère aussi que les institutions financières pourraient être favorables à la création d'une banque postale si la création d'une telle banque ouvre la porte aux fusions dans le secteur bancaire, puisqu'une banque postale pourrait prendre la relève dans les collectivités qui perdraient leurs succursales bancaires à la suite d'une fusion et ainsi améliorer le niveau de services financiers.

Cela dit, on ne parle pas beaucoup de fusion dans le secteur bancaire canadien ces temps-ci. Les fusions n'ont pas la cote auprès de la population. De plus, les banques canadiennes se sont assez bien tirées d'affaire durant la crise financière mondiale,

ce qui vient contredire la logique voulant qu'il soit préférable pour une banque de chercher à être toujours plus grande au moyen de fusions.

Malgré l'absence de facteurs favorables aux fusions bancaires, les institutions financières pourraient en fait être intéressées par certains modèles de banque postale, tel qu'un partenariat.

Toutefois, Postes Canada aurait intérêt à prendre tous les modèles en considération pour s'assurer qu'elle sera en mesure de maximiser son offre de services à la population, de réaliser son objectif en matière d'autonomie financière et de promouvoir l'inclusion financière, surtout dans les régions rurales et les secteurs à faible revenu où il n'y a pas de concurrence entre les banques pour fournir un service adéquat.

## CONCLUSION

---

Les six cas étudiés confirment l'observation d'Ansón et de Toledano selon laquelle il n'existe pas de modèle unique ou universel pour la prestation de services financiers dans les bureaux de poste. Au Brésil, en France, en Inde, en Italie, en Suisse et au Royaume-Uni, les administrations postales offrent différents types de services bancaires et financiers et entretiennent une variété de rapports avec leurs partenaires, leur composante financière et leur gouvernement. Contrairement aux services postaux, qui tendent à se ressembler presque en tout point d'une administration postale à l'autre, les services financiers sont, quant à eux, très variés.

La diversité des services financiers offerts par ces administrations postales s'explique peut-être par les particularités propres au système bancaire de chacun de ces pays. Il se peut que les banques postales et leurs composantes financières se soient développées en fonction de ces systèmes et qu'elles répondent à des besoins qui ne sont pas satisfaits. Autrement dit, si les banques du secteur privé répondaient aux besoins de tous les groupes sociaux, y compris ceux des plus démunis, les services bancaires ou financiers offerts dans les bureaux de poste ne connaîtraient pas le succès. Or, si le succès se mesure en fonction des profits et des recettes, il est possible de conclure que les résultats de la prestation de services bancaires et financiers dans les bureaux de poste sont positifs.

Entre 2007 et 2012, aux moins quatre administrations postales ont vu augmenter les profits ou les recettes tirées des services bancaires et financiers qu'elles offraient dans leurs bureaux de poste. En 2012, Poste Italiane SpA a tiré 60,1 % de ses recettes et 47,5 % de ses profits nets des services offerts par la BancoPosta. Les services financiers offerts par India Post ont représenté 60,7 % des recettes totales de celle-ci. Les résultats des activités de PostFinance ont représenté 70,5 % des résultats d'exploitation de la Poste Suisse. En France, La Banque Postale a réalisé des profits de 574 millions d'euros, et elle a versé à La Poste des dividendes chiffrés à 186 millions d'euros. Au Brésil, Correios ne fournit aucun renseignement sur les recettes et les profits qu'elle tire de ses services financiers, mais cet aspect de ses activités semble prospérer, puisqu'elle dispense actuellement une formation en services bancaires à 18 000 commis postaux. Au Royaume-Uni, malgré le fait que la Post Office Ltd. ne fournit pas de renseignements distincts sur ses activités, il est quand même possible de constater qu'elle a augmenté ses services en offrant à sa clientèle d'y ouvrir un compte courant.

Ces résultats, comme il est indiqué précédemment, démontrent que les administrations postales du Brésil, de la France, de l'Inde, de l'Italie, de la Suisse et du Royaume-Uni répondent à des besoins, y compris sans doute ceux du développement économique et de l'accès aux services financiers de base. Il est d'ailleurs intéressant de constater que l'accès aux services financiers de base est un objectif commun à la plupart des administrations postales.

Le présent document souligne la nécessité d'assurer l'accès à des services financiers de base au Canada. Cette question devrait faire l'objet de toute étude portant sur la faisabilité d'étendre les services financiers offerts par Postes Canada et d'y instaurer des services bancaires. Les cas étudiés indiquent qu'il serait important d'examiner d'une part la faisabilité d'assurer cet accès dans le contexte du système bancaire et financier canadien, et, d'autre part les partenariats possibles qui pourraient en découler.

## NOTES BIBLIOGRAPHIQUES

---

### BRÉSIL

Ansón, J. et Bosch, L. (2013). *Financial Inclusion Through the Banco Postal: An Evolution*. Union postale universelle (UPU). Berne, Suisse.

Ansón, J. et Toledano, J. (du 2 au 5 juin 2010). *Between Financial Inclusion and Postal Banking: Is the Survival of Posts Also There?* Contribution à la 18<sup>e</sup> conférence sur l'économie de la poste et de la livraison, Haikko Manor, Porvoo, Finlande.

Berthaud, A. et Davico G. (2013). *Global Panorama on Postal Financial Inclusion. Business Models and Key Issues*. Union postale universelle (UPU). Berne, Suisse.  
[www.upu.int/fileadmin/documentsFiles/activities/financialServices/publicationGlobalPanoramaFinancialInclusionEn.pdf](http://www.upu.int/fileadmin/documentsFiles/activities/financialServices/publicationGlobalPanoramaFinancialInclusionEn.pdf)

Bosch, L. et Ansón, J. (2008). *Financial access and inclusion through postal networks: evaluating the experience of Brazil's Banco Postal. Postal Economics in Developing Countries: Posts, Infrastructure of the 21<sup>st</sup> Century?* Union postale universelle (UPU) Berne, Suisse. [http://works.bepress.com/jose\\_anson/11](http://works.bepress.com/jose_anson/11)

Brazil (2009). *The Policy Case for Financial Inclusion Through The Postal Network*. Banco Postal.

Britt, C. (novembre 2011). *Brazil Posts hits new heights in financial inclusion*. Union postale universelle (UPU).

Feltrim, L.E. (2009). *Correspondent Banking. Tools For Financial Inclusion and Development*. Banco Central do Brasil

*International Post Corporation; Carrier Intelligence Report* (mai 2012). Correios Brésil.

[www.ipc.be/en/Intelligence/Industry%20Intelligence%20and%20Research/IPC%20Carrier%20Intelligence/~/media/58D22710B3AD4B15BD460C0C8CB0E40E.aspx](http://www.ipc.be/en/Intelligence/Industry%20Intelligence%20and%20Research/IPC%20Carrier%20Intelligence/~/media/58D22710B3AD4B15BD460C0C8CB0E40E.aspx)

*Measuring Access to Financial Services around the World* (2009). Banque mondiale.

Neuenschwander, M. E. et Goldberg, C. *A new vision of the Brazilian postal sector*. Présentation à la 15<sup>e</sup> Conférence sur l'économie de la poste et de la livraison (du 30 mai au 2 juin 2007).

*PlaNet Finance Advisory Services. Model Banco Postal Brazil* (avril 2010). Berne, Suisse.

Communiqué de presse (avril 2012). Banco do Brasil.

*The Role of Postal Networks in Expanding Access to Financial Services.*  
(novembre 2006). Banque mondiale.

## FRANCE

*Le Rapport financier du Groupe La Poste* (2005).

*Rapport financier semestriel 2008 du Groupe La Poste.*

*Le Rapport financier du Groupe La Poste* (2008).

*Le Rapport financier du Groupe La Poste* (2009).

« Résultats 2009 du Groupe La Poste ». Groupe La Poste, communiqué de presse.

*Rapport financier semestriel 2010 du Groupe La Poste.*

*Document de référence 2010*, Groupe La Poste.

*Rapport financier semestriel 2011 du Groupe La Poste.*

*Document de référence 2012*, Groupe La Poste.

« La Banque Postale et la Caisse des Dépôts proposent un nouveau modèle de financement des collectivités locales » (10 octobre 2011). La Banque Postale et la Caisse des Dépôts, communiqué de presse, Paris.

« La Banque Postale et la Caisse des Dépôts créent une co-entreprise dédiée au financement local » (10 février 2012). La Banque Postale, communiqué de presse, Paris.

« Première réunion du comité d'orientation de La Banque Postale pour l'acquisition sociale à la propriété » (19 avril 2013). La Banque Postale, communiqué de presse, Paris.

« Résultats 2008 – Perspectives 2009 de La Banque Postale » (24 mars 2009). La Banque Postale, communiqué de presse, Paris.

« Résultats 2009 – Perspectives 2010 de La Banque Postale » (18 mars 2010). La Banque Postale, communiqué de presse, Paris.

« Dans un environnement fortement concurrentiel, La Banque Postale a réussi son départ lancé en 2006 » (19 avril 2007). La Banque Postale, communiqué de presse, Paris.

Tarifs aux particuliers (juillet 2007). *La Banque Postale vous accompagne au quotidien.*

« Résultats 2007 – Perspectives 2008 de La Banque Postale » (3 avril 2008). La Banque Postale, communiqué de presse, Paris.

« Résultats et activité 2010 de La Banque Postale » (17 mars 2011). La Banque Postale, communiqué de presse, Paris.

*Delivering Tomorrow. (Mars 2012). Sustaining and future proofing mail services KPMG. kpmg.co.uk/economicsandregulation*

« Résultats 2011 du Groupe La Poste » (8 mars 2012). Le Groupe La Poste, communiqué de presse, Paris.

*Rapport financier semestriel du Groupe La Poste 2012* (30 juin 2012).

*2012 Results Le Groupe La Poste Investor Presentation* (28 février 2013). Présentation aux investisseurs des résultats 2012 du Groupe La Poste (anglais uniquement).

« Résultats et activité 2011 de La Banque Postale » (13 mars 2012). La Banque Postale, communiqué de presse, Paris.

« Résultats et activité 2012 de La Banque Postale » (5 mars 2013). La Banque Postale, communiqué de presse, Paris.

## INDE

Business Standard, "No application yet to RBI for setting up new pvt banks: Govt," 23 avril 2013, [www.business-standard.com/article/finance/no-application-yet-to-rbi-for-setting-up-new-pvt-banks-govt-113042300500\\_1.html](http://www.business-standard.com/article/finance/no-application-yet-to-rbi-for-setting-up-new-pvt-banks-govt-113042300500_1.html)

Gouvernement de l'Inde, ministère des Communications et des Technologies de l'information, India Post, *Annual Report 2012-2013*.

Gouvernement de l'Inde, ministère des Communications et des Technologies de l'information, India Post, *Annual Report 2011-2012*.

Gouvernement de l'Inde, ministère des Communications et des Technologies de l'information, India Post, *Annual Report 2010-2011*.

Gouvernement de l'Inde, ministère des Communications et des Technologies de l'information, India Post, *Annual Report 2009-2010*.

Gouvernement de l'Inde, ministère des Communications et des Technologies de l'information, India Post, *Annual Report 2008-2009*.

Gouvernement de l'Inde, ministère des Communications et des Technologies de l'information, India Post, *Annual Report 2007-2008*.

Gouvernement de l'Inde, ministère des Communications et des Technologies de l'information, département des postes, "Clarification for queries on EOI for DPR on Post Bank of India," 15 mai 2012, [www.indiapost.gov.in/NewsEvents.aspx](http://www.indiapost.gov.in/NewsEvents.aspx)

Gouvernement de l'Inde, ministère des Communications et des Technologies de l'information, India Post, "Financial Services,"  
[www.indiapost.gov.in/financial services.aspx](http://www.indiapost.gov.in/financial_services.aspx)

Gouvernement de l'Inde, ministère des Communications et des Technologies de l'information, India Post, "Organization Overview,"  
[www.indiapost.gov.in/Organization.aspx](http://www.indiapost.gov.in/Organization.aspx)

Gouvernement de l'Inde, ministère des Communications et des Technologies de l'information, India Post, "Postal Life Insurance," <http://indiapostpli.gov.in/>

Gouvernement de l'Inde, ministère de la Défense, contrôleur général des comptes de défense, "Audit-New Pension Scheme," <http://cgda.nic.in/audit/newpension.html>

Gouvernement de l'Inde, ministère des Finances, département des services financiers, "An Overview on Financial Inclusion", février 2013,  
<http://financialservices.gov.in/banking/financialinclusion.asp>

Kugemann, Monika, "Banking on India Post," Union Postale (mars 2010).

Ranganathan, V, "India Post: An agenda for restructuring and commercialization," *Handbook of worldwide postal reform*, publié sous la direction de Michael Anthony. Crew, Paul R. Kleindorfer, James I. Campbell, (Cheltenham : Edward Elgar Publishing Limited, 2008).

Reserve Bank of India, "RBI releases Guidelines for Licensing of New Banks in the Private Sector," 22 février 2013,  
[http://rbi.org.in/scripts/BS\\_PressReleaseDisplay.aspx?prid=28191](http://rbi.org.in/scripts/BS_PressReleaseDisplay.aspx?prid=28191)

Sinha, Shekhar Kumar, *Productivity, Efficiency and Pricing in India Post* (New Delhi : Concept Publishing Company, 2009).

The Economic Times, "Postal bank plan takes off with bid for feasibility study," 17 mars 2010, [http://articles.economictimes.indiatimes.com/2010-03-17/news/27623526\\_1\\_post-offices-banking-services-post-bank](http://articles.economictimes.indiatimes.com/2010-03-17/news/27623526_1_post-offices-banking-services-post-bank)

The Hindu, "Coming soon: Post Bank of India", 1<sup>er</sup> mai 2012,  
[www.thehindu.com/business/coming-soon-post-bank-of-india/article3374019.ece](http://www.thehindu.com/business/coming-soon-post-bank-of-india/article3374019.ece)

The Indian Express, "Cash transfer: PM says integrate banking system, PO network," 27 novembre 2012, 00:54 IST, [www.indianexpress.com/news/cash-transfer-pm-says-integrate-banking-system-po-network/1036690/](http://www.indianexpress.com/news/cash-transfer-pm-says-integrate-banking-system-po-network/1036690/)

La Banque mondiale, Données, Inde,  
<http://donnees.banquemonde.org/pays/inde>

Union postale universelle, *Global Panorama on Postal Financial Inclusion: Business Models and Key Issues*, (Berne : Union postale universelle, mars 2013).

Unnikrishnan, Dinesh, "Finance ministry opposes India Post's banking licence plan," Livemint & The Wall Street Journal, 9 mai 2013,  
[www.livemint.com/Politics/ILLBYN3n5qQBxgg8bjlRK/Finance-ministry-opposes-India-Posts-banking-licence-plan.html](http://www.livemint.com/Politics/ILLBYN3n5qQBxgg8bjlRK/Finance-ministry-opposes-India-Posts-banking-licence-plan.html)

## ITALIE

Cassa Depositi e Prestiti, Rapport et états financiers de CDP SpA, 31 décembre 2011.

*Fortune Magazine*, « World's Most Admired Companies »  
<http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2013/list/>

Mastercard Worldwide, « MasterCard Incorporated Reports First-Quarter 2011 Financial Results ».

<http://investorrelations.mastercardintl.com/phoenix.zhtml?c=148835&p=irol-newsArticle&ID=1558460&highlight=>

Pasquale Ruzza, relations internationales, Sindacato Lavoratori Comunicazione, courriel envoyé à Katherine Steinhoff, recherche et communications, Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, 10 avril 2013.

Poste Italiane, rapport annuel de 2012  
Poste Italiane, rapport annuel de 2011  
Poste Italiane, rapport annuel de 2010  
Poste Italiane, rapport annuel de 2009  
Poste Italiane, rapport annuel de 2008  
Poste Italiane, rapport annuel de 2007  
Poste Italiane, rapport annuel de 2006  
Poste Italiane, rapport annuel de 2005  
Poste Italiane, rapport annuel de 2004

Poste Italiane, « Company profile: Poste Italiane: Balancing innovation and tradition », 27 juillet 2011, [www.poste.it/en/azienda/press\\_room/index.shtml](http://www.poste.it/en/azienda/press_room/index.shtml)

Post Italiane, « Poste Italiane Group reports profit of € 1,032 million for 2012 », 27 mars 2013, [www.posteitaliane.post/english/press-room/corporate-press-release.shtml](http://www.posteitaliane.post/english/press-room/corporate-press-release.shtml)

Sund, Kristain J., « Transformation and diversification in the context of regulated industries: The case of Poste Italiane and PosteMobile », *International Journal of Management Education* 9(4), 2011.

## SUISSE

Gobet, Michel, Syndicat des médias et de la communication, courriel envoyé à Katherine Steinhoff, recherche et communications, Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, 16 mai 2013.

PostFinance, « Résultat annuel 2008 PostFinance : croissance record et solide résultat », 18 février 2009,

[www.postfinance.ch/fr/about/info/press/2009/message20090218.html](http://www.postfinance.ch/fr/about/info/press/2009/message20090218.html)

PostFinance, Clientèle commerciale, [www.postfinance.ch/fr/biz.html](http://www.postfinance.ch/fr/biz.html)

PostFinance, « Questions et réponses : Sur la voie de la transformation en PostFinance SA », [www.postfinance.ch/fr/about/info/ltd/inc.html](http://www.postfinance.ch/fr/about/info/ltd/inc.html)

PostFinance, « Clientèle privée, Clientèle commerciale, Contact Center », [www.postfinance.ch/fr.html](http://www.postfinance.ch/fr.html)

Post & Parcel, « Swiss Post outlines plans to become Public Limited Company », 31 août 2012,

<http://postandparcel.info/50199/news/companies/swiss-post-outlines-plans-to-become-public-limited-company/>

Santschi-Vogelsang, Corrinne, responsable Stratégie et Management Services, Communication d'entreprise, courriel envoyé à Katherine Steinhoff, recherche et communications, Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, 12 avril 2013.

Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers FINMA, « PostFinance

SA : la FINMA délivre une autorisation bancaire assortie de conditions », 12 juillet 2012, [www.finma.ch/f/aktuell/pages/mm-postfinance-20121207.aspx](http://www.finma.ch/f/aktuell/pages/mm-postfinance-20121207.aspx)

Swissinfo.ch: International Service of the Swiss Broadcasting Corporation, « Post office 'bank' inches closer to dream », 7 janvier 2013,  
[www.swissinfo.ch/eng/business/Post office bank inches closer to dream.html?cid=34578908](http://www.swissinfo.ch/eng/business/Post%20office%20bank%20inches%20closer%20to%20dream.html?cid=34578908)

La Poste Suisse, rapport annuel de 2012

La Poste Suisse, rapport annuel de 2011

La Poste Suisse, rapport annuel de 2010

La Poste Suisse, rapport annuel de 2009

La Poste Suisse, rapport annuel de 2008

La Poste Suisse, rapport annuel de 2007

La Poste Suisse, rapport annuel de 2006

La Poste Suisse, rapport annuel de 2005

La Poste Suisse, rapport annuel de 2004

La Poste Suisse, rapport annuel de 2003

La Poste Suisse, rapport annuel de 2001

La Poste Suisse, « Future structure du groupe Poste en tant que SA », 30 août 2012,  
[www.post.ch/fr/post-startseite/post-konzern/post-medien/post-medienmitteilungen/post-mm12-konzernstruktur.htm](http://www.post.ch/fr/post-startseite/post-konzern/post-medien/post-medienmitteilungen/post-mm12-konzernstruktur.htm)

Structure du groupe Poste,

[www.post.ch/fr/post-startseite/post-konzern/post-konzern-uebersicht/post-konzernorganisation/post-konzernstruktur.htm](http://www.post.ch/fr/post-startseite/post-konzern/post-konzern-uebersicht/post-konzernorganisation/post-konzernstruktur.htm)

La Poste Suisse, Sociétés du groupe,  
[www.post.ch/fr/post-startseite/post-konzern/post-konzern-uebersicht/post-konzernorganisation/post-konzerngesellschaften.htm](http://www.post.ch/fr/post-startseite/post-konzern/post-konzern-uebersicht/post-konzernorganisation/post-konzerngesellschaften.htm)

## ROYAUME-UNI

« Achieving High Performance in the Postal Industry » (2012), Accenture Research and Insights.

Boorer, K., « Are you being served? Service, accessibility and queues at High Street post offices » (novembre 2012), *Consumer Focus*.

« Building a Mutual Post Office » (juillet 2012), réponse du gouvernement, ministère des Entreprises, de l’Innovation et des Compétences.

« Crown Post Office workers strike over franchise plans » (30 mars 2013), BBC.

« CWU welcomes Post Office current account but says shame no true Post Bank » (le 11 avril 2013), Communications Workers Union. [www.cwu.org/cwu-welcomes-post-office-current-account-but-says-shame-no-true-post-bank.html](http://www.cwu.org/cwu-welcomes-post-office-current-account-but-says-shame-no-true-post-bank.html)

« Government Services at Post Offices Public – Opinion Poll » (septembre 2012), National Federation of SubPostmasters.

[www.nfsp.org.uk/uploads/pdfs/Government%20Services%20at%20Post%20Offices%20-%20Opinion%20Poll.pdf](http://www.nfsp.org.uk/uploads/pdfs/Government%20Services%20at%20Post%20Offices%20-%20Opinion%20Poll.pdf)

Mae, L. (le 20 juillet 2012), House of Commons Library, « Postal Services : The *Postal Services Act 2011* and recent developments ».

Options relatives aux différents comptes bancaires en matière de dépôts et de retraits, Post Office Ltd. (2012). <http://m.postoffice.co.uk/making-withdrawals-in-branch>

« Government Response to Post Office Banking Consultation » (2010), ministère des Entreprises, de l’Innovation et des Compétences.

« Post Office Banking: A consultation on developing the banking and financial services available at the Post Office », (décembre 2009), ministère des Entreprises, de l’Innovation et des Compétences.

Post Office Limited (2011-2012), rapport annuel et états financiers.

« Post Office takes on banks with current accounts » (11 avril 2013), Reuters.

Postal Services Commission (2009-2010), *Postcomm's tenth annual report on the network of post offices in the UK*.

*Postcomm's tenth annual report on the network of post offices in the UK*, (2009-2010).

« Proposed changes to the Post Office network » (juillet 2012), site Web de la Chambre des communes (Royaume-Uni).

[www.publications.parliament.uk/pa/cm201213/cmselect/cmbis/84/8405.htm](http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201213/cmselect/cmbis/84/8405.htm)

Royal Mail Holdings plc. (2010-2011), rapport annuel et états financiers.

Royal Mail Holdings plc. (2011-2012), rapport annuel et états financiers.

« Securing the Post Office Network on the Digital Age » (novembre 2010), ministère des Entreprises, de l'Innovation et des Compétences.

« The Case for a Post Bank » (2009), Post Bank Coalition.

## CANADA

Banque de Montréal, succursales en milieu autochtone,  
[www.bmo.com/aboriginal/fr/branches.html](http://www.bmo.com/aboriginal/fr/branches.html)

« Canadian bank mergers highly unlikely now », *The Star*, 3 juillet 2009,  
[www.thestar.com/business/2009/07/03\(canadian\\_bank\\_mergers\\_highly\\_unlikely\\_now.html](http://www.thestar.com/business/2009/07/03(canadian_bank_mergers_highly_unlikely_now.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](http://www.policyalternatives.ca/publications/reports/fair-shares)

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, notes de la rencontre semestrielle avec Postes Canada, 8 décembre 2011.

CBC News, « MPP calls for cap on money-transfer fees in Ontario », 31 mai 2012,  
[www.cbc.ca/news/canada/toronto/story/2012/05/31/toronto-ontario-money-transfer-fees-private-member-bill.html](http://www.cbc.ca/news/canada/toronto/story/2012/05/31/toronto-ontario-money-transfer-fees-private-member-bill.html)

Deepak Chropra, réunion publique annuelle de Postes Canada, Thunder Bay, Ontario, le 14 octobre 2011.

Gouvernement du Canada, Musée canadien des civilisations, « Chronologie de l'histoire postale du Canada – 1868 : La caisse d'épargne des Postes »,

[www.civilization.ca/cmc/exhibitions/cpm/chrono/ch1868bf.shtml](http://www.civilization.ca/cmc/exhibitions/cpm/chrono/ch1868bf.shtml)

Assemblée législative de l'Ontario, « Projet de loi 47, *Loi de 2013 modifiant la Loi sur la protection du consommateur* (transferts de fonds) »,  
[www.ontla.on.ca/web/bills/bills\\_detail.do?locale=fr&BillID=2765&isCurrent=false](http://www.ontla.on.ca/web/bills/bills_detail.do?locale=fr&BillID=2765&isCurrent=false)

Power Financial Corporation, « Concentration and Competition in the Canadian Banking Industry », décembre 2003, [www.fin.gc.ca/consultresp/mergersrspns\\_20-fra.asp](http://www.fin.gc.ca/consultresp/mergersrspns_20-fra.asp)

Power Financial Corporation, « Power Financial Corporation Submission to Minister of Finance Future Structure of The Canadian Financial Services Industry », décembre 2003, [www.fin.gc.ca/consultresp/mergersrspns\\_16-fra.asp](http://www.fin.gc.ca/consultresp/mergersrspns_16-fra.asp)

Nouveau Parti démocratique du Canada, « 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](http://www.npd.ca/nouvelles/le-gouvernement-doit-sopposer-la-reduction-des-services-postaux)

Sénat du Canada, Délibérations du Comité sénatorial permanent des finances nationales, 27 avril 2010.

Stewart, J. Cunningham, *The Post-Office Savings Bank System of Canada: Its History and Progress* (Montreal: Gazette Printing Company, 1884).

Union postale universelle, Stratégie postale de Doha 2013- 2016 : *The global roadmap for postal services*, 24 septembre 2012,  
[www.upu.int/fr/lupu/strategie/strategie-postale-de-doha.html](http://www.upu.int/fr/lupu/strategie/strategie-postale-de-doha.html)

Union postale universelle, « Postal Technology Centre: Electronic Money Order », [www.ptc.upu.int/ps/ifs.shtml](http://www.ptc.upu.int/ps/ifs.shtml)

Union postale universelle, « Transferts d'argent: amorcer les prochaines étapes de développement », 4 mars 2013, <http://actualites.upu.int/ad/transferts-dargent-amorcer-les-prochaines-etapes-de-developpement>

Bibliothèque du Parlement, Service d'information et de recherche parlementaires, « La Société canadienne des postes et la prestation de services financiers et gouvernementaux : La voie de l'avenir? », 25 juillet 2005,  
[www.parl.gc.ca/content/LOP/ResearchPublications/prb0514-f.htm](http://www.parl.gc.ca/content/LOP/ResearchPublications/prb0514-f.htm)

//dn sepb 225 / scfp 1979