

Postes Canada, volet II

Sommaire du rapport du groupe de travail sur l'examen de la société canadienne des Postes intitulé : **POSTES CANADA À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE**, document de travail 2016. Sommaire réalisé par le bureau de Jean Rioux.

Sommaire

Le 5 mai 2016, la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement a lancé un examen indépendant de Postes Canada afin que la Société fournisse des services de qualité qui répondent aux besoins de la population canadienne, et ce, à un prix raisonnable et d'une manière financièrement autosuffisante.

- Pendant la première phase de l'examen, le mandat du groupe de travail consistait à rédiger un document de travail pour informer les Canadiens, les parlementaires et le gouvernement de la situation financière de Postes Canada, des besoins des Canadiens et des options viables possibles. L'examen devait tenir compte des opinions des Canadiens et des parties prenantes, analyser, à titre comparatif, les services postaux ailleurs dans le monde et considérer les examens antérieurs.
- Pendant la seconde phase, un comité parlementaire consultera les Canadiens au sujet des options et fera des recommandations au gouvernement en fonction des besoins des Canadiens quant à l'avenir de Postes Canada.

L'établissement de Postes Canada en tant que société d'État remonte à 1981. En vertu de Loi sur la Société canadienne des postes qui la régit, la Société a pour mandat d'établir une norme de service adaptée aux besoins des Canadiens tout en veillant à **l'autofinancement de son exploitation**, un mandat dont elle s'est acquittée avec succès pratiquement tous les ans au cours des dernières décennies. Postes Canada fonctionne comme une entreprise commerciale, mais à la différence des entreprises du secteur privé, son mandat principal en est un de service public.

L'histoire des services postaux au Canada débute en 1753. Tout au long de l'histoire canadienne, les services postaux auront été essentiels à la

communication entre les citoyens. Ils ont également joué un rôle déterminant dans la fondation et l'unification du pays. Il est clair que la marque de Postes Canada a une portée symbolique pour les Canadiens. **La recherche sur l'opinion publique** a révélé que la majorité des entreprises de toutes tailles (68 pour cent) et la grande majorité des Canadiens (94 pour cent) de toutes les régions, urbaines, rurales et éloignées, croient que la poste est un service très important et que le Canada aura toujours besoin de services postaux exploités et gérés par l'État (88 pour cent des Canadiens et 83 pour cent des entreprises). Les Canadiens (91 pour cent) et les entreprises (83 pour cent) sont aussi très satisfaits des services offerts par Postes Canada.

Cependant, au 21^e siècle, la plupart des Canadiens communiquent par voie numérique au moyen de courriels, des médias sociaux, d'applications de messagerie et de leur téléphone intelligent, entre autres. Selon le sondage d'opinion publique, 91 pour cent Postes Canada à l'ère du numérique 2 des Canadiens utilisent Internet et 69 pour cent paient leurs factures en ligne plutôt que par la poste, qui était la méthode privilégiée il y a à peine quelques années.

Les groupes de discussion tenus dans le cadre de la recherche sur l'opinion publique indiquent que même si les Canadiens reconnaissent l'importance croissante des communications numériques, ils continuent de ressentir de l'attachement envers la poste. Un sentiment d'affection, voire de la nostalgie, est associé aux lettres personnelles, aux colis reçus d'être chers et aux cartes de vœux.

Les entreprises utilisent également de plus en plus Internet pour la diffusion de publicité, de journaux et de magazines, et pour la prestation d'une foule d'autres services en ligne, dont des services financiers et bancaires. La technologie numérique, et particulièrement les applications pour téléphone intelligent, perturbe aussi d'autres secteurs traditionnels, notamment l'industrie du taxi, la livraison et l'hôtellerie. De nouveaux joueurs, tels Uber, InPost et Airbnb, s'établissent rapidement au Canada et dans d'autres pays développés. De plus, la plupart des Canadiens préfèrent maintenant effectuer leurs opérations bancaires en ligne (69 pour cent).

Les perturbations causées par l'évolution des technologies (comme Internet et les téléphones intelligents) modifient l'utilisation que font les Canadiens des services postaux. Les volumes de courrier déclinent (en 2015, le segment Postes Canada a livré 8,8 milliards d'articles de courrier, comparativement au sommet de 11,6 milliards d'articles en 2007), alors que le nombre d'adresses continue de croître

d'environ 170 000 par année. De moins en moins de courrier est donc livré à un plus grand nombre d'adresses, ce qui a pour effet d'augmenter les coûts unitaires de livraison de Postes Canada.

La population canadienne a encore recours à la poste, mais la composition du courrier livré dans la boîte aux lettres change rapidement. Les volumes de courrier transactionnel (c'est-à-dire la Poste-lettres du régime intérieur et du régime international, ce qui comprend les lettres, les factures, les relevés et les cartes postales) ont diminué de 32 pour cent ou 1,6 milliard d'articles depuis 2006. Le courrier transactionnel n'est plus le principal type de courrier livré, et ce, même s'il constitue encore 50 pour cent des revenus de 6,3 G\$ enregistrés par le segment Postes Canada en 2015 (attribuables en partie à la hausse tarifaire de 2014).

La plupart des articles de courrier maintenant livrés aux boîtes postales sont des articles de publipostage ou de marketing direct, que l'on appelle aussi « médiaposte ». Les articles de publipostage comprennent le Courrier personnalisé (anciennement la Médiaposte avec adresse) comme les demandes de carte de crédit, les articles de la Poste-publications tels que les magazines, ainsi que le Courrier de quartier (anciennement la Médiaposte sans adresse) comme les feuillets publicitaires de pizzerias. Toutefois, même si le publipostage représente près de 56 pour cent des Postes Canada à l'ère du numérique 3 volumes de courrier, elle ne génère que 19 pour cent des revenus de Postes Canada. Le publipostage a changé considérablement entre 2006 et 2015. Les volumes de Courrier personnalisé ont chuté de 27,2 pour cent et ceux de la Poste-Publications de 44,1 pour cent, mais les volumes de Courrier de quartier n'ont diminué que de 5,6 pour cent. Il est à noter que le Courrier de quartier ne s'inscrit pas dans le monopole postal (ou privilège exclusif) de Postes Canada, ce qui signifie que la Société doit concurrencer avec d'autres entreprises qui livrent ce type de courrier (par exemple Valpak), ainsi que les journaux (particulièrement dans les petites collectivités), qui contiennent également des feuillets publicitaires.

Selon les commentaires recueillis au sein de tous les groupes de discussion, les Canadiens considèrent le publipostage comme du courrier-poubelle. Le fait que les articles de publipostage représentent maintenant la majeure partie du courrier livré dans leur boîte aux lettres irrite une partie des Canadiens. La majeure partie de ces articles sont des circulaires qui sont souvent jetés directement au recyclage, ou qui jonchent parfois les rues du quartier. Des parties prenantes ont mentionné fréquemment que des débris s'accumulent autour des boîtes

postales communautaires parce que les gens y laissent les articles de publipostage qu'ils reçoivent.

La recherche sur l'opinion publique démontre que seulement 22 pour cent des entreprises utilisent les services de publipostage de Postes Canada. Soixante-dix-huit pour cent des entreprises interrogées considèrent le publipostage comme étant de modérément à très important pour leurs affaires. Toutefois, le publipostage a diminué en général de 15 pour cent depuis 2006.

Bien que la stratégie de Postes Canada soit axée sur « la croissance des revenus des secteurs des colis et du marketing direct », le déclin du secteur du marketing direct s'accroîtra du fait de l'utilisation croissante des feuillets publicitaires électroniques par les Canadiens. Les applications pour téléphone intelligent comme Flipp2 gagnent en popularité auprès des Canadiens et sont plus faciles à utiliser que les feuillets publicitaires papier. Qui plus est, les versions électroniques peuvent être supprimées après avoir été consultées et ne génèrent pas de déchets comme les versions papier. Les feuillets publicitaires électroniques constituent donc une solution plus écologique que les articles de publipostage. Plus les Canadiens appuieront les initiatives environnementales, comme les mesures de lutte contre les changements climatiques, plus ils rejeteront le publipostage.

Alors que les technologies électroniques ont nui à la croissance des volumes de courrier transactionnel et de marketing direct de Postes Canada, le commerce électronique a, pour sa part, contribué à l'augmentation du volume de colis livrés au Canada dans le segment entreprise à consommateurs. En 2015, les volumes de colis ont augmenté de 9,1 pour cent et ont permis d'engranger des revenus de 1,6 G\$, ce qui constitue une augmentation de près de 10 pour cent – 16 millions d'articles – par rapport à 2014.

Malheureusement, malgré cette croissance des volumes de près de 10 pour cent en 2015 par rapport à 2014, il se pourrait que la progression à plus long terme des revenus tirés du secteur des colis ne soit pas durable ou ne puisse compenser les chutes de revenus anticipées dans le secteur de la Poste-lettres (se reporter au point 4.3 Croissance du commerce électronique et livraison de colis). L'avenir de Postes Canada sur le marché canadien des colis est loin d'être assuré compte tenu de la présence de nombreux concurrents, dont de nouveaux venus attirés par ce marché en pleine croissance. D'ailleurs, l'accroissement de la concurrence commence à faire fléchir les prix sur le marché. Il sera donc de plus en plus difficile pour Postes Canada de livrer concurrence aux autres joueurs puisque la

livraison des colis est liée à celle du courrier à forte intensité de main-d'œuvre. Bien que Postes Canada soit capable d'absorber les frais généraux considérables de son réseau dans son secteur du courrier transactionnel, il lui sera plus difficile d'adopter cette stratégie à long terme dans le contexte du déclin de ce secteur, à moins que la Société ne stabilise ses revenus ou ne les augmente au moyen de majorations tarifaires, par exemple.

L'un des principaux défis que doit relever Postes Canada est le fait que ses coûts sont en grande partie fixes, malgré la diminution des volumes de courrier. Ses coûts fixes sont majoritairement consacrés à l'infrastructure et aux frais généraux, et il est difficile de réduire de tels coûts et frais parallèlement à la baisse des volumes d'affaires. Les services postaux traditionnels exigent une importante main-d'œuvre. Dans le cas de Postes Canada, les coûts liés à la main-d'œuvre représentent environ 70 pour cent des coûts totaux; selon EY (Ernst & Young), ces coûts sont presque 41 pour cent plus élevés que ceux des entreprises comparables du secteur privé (Purolator, United Parcel Service [UPS] et DHL). Il faut d'ailleurs noter que depuis 2011, malgré une réduction d'environ 10 pour cent de ses effectifs (soit d'environ 5 800 employés), les coûts globaux de la Société liés à sa main-d'œuvre sont demeurés stables, à 4,4 G\$.

Le Régime de retraite de Postes Canada, l'un des plus importants régimes de pensions au pays, compte plus de 90 000 participants et repose sur des actifs de 21,9 G\$. Au cours des cinq dernières années, les charges annuelles liées aux prestations de retraite. Par contre, Purolator, qui se concentre sur la livraison de colis interentreprises, a enregistré une baisse de revenus de 8,7 pour cent, soit 1,5 G\$, en raison de la croissance de la concurrence dans le segment interentreprises. 4 (https://www.cpcpension.com/db/documents/RTM_2015_F.pdf). Postes Canada à l'ère du numérique (accumulées) de Postes Canada se sont situées dans une fourchette de 300 M\$ à 600 M\$, ce qui influe grandement sur son revenu net. Bien qu'à la fin de 2015 le régime de pension affichait un excédent selon une approche de continuité de 1,2 G\$, les dernières estimations de Postes Canada indiquent que le déficit de solvabilité se chiffre maintenant à 8,1 G\$. Toutefois, puisque Postes Canada s'est vu accorder une dispense temporaire pour le versement des paiements spéciaux annuels de solvabilité, le versement de paiements d'environ 1,4 G\$ applicables à 2015 a été reporté, selon le Rapport aux participants sur le Régime de retraite de Postes Canada 2015. Lorsque les paiements spéciaux de solvabilité reprendront, la Société ne disposera pas d'assez de fonds pour financer ses activités, à moins que les taux d'intérêt ne progressent considérablement.

En plus de la diminution des volumes de courrier et de l'intensification de la concurrence sur le marché des colis, Postes Canada doit composer avec d'autres défis en raison des obligations énoncées à son endroit dans le Protocole du service postal canadien. Et pourtant, la plupart des Canadiens interrogés qui reçoivent leur courrier dans des boîtes postales communautaires (81 pour cent) ou à domicile (96 pour cent) sont satisfaits du mode de livraison, et plus du deux tiers (68 pour cent) des Canadiens interrogés qui reçoivent maintenant leur courrier à une boîte postale communautaire le sont aussi.

La Société n'est pas autorisée à fermer ou à franchiser près de 3 600 bureaux de poste en raison du moratoire sur la fermeture des bureaux de poste en régions rurales, un document inchangé depuis son adoption en 1994, et qui fait maintenant partie intégrante du Protocole du service postal canadien, établi en 2009. À l'instar de ce qui a été réalisé dans d'autres pays, notamment au Royaume-Uni et en Australie, les bureaux de poste de l'État pourraient être transformés en franchises, moins coûteuses. En plus de leurs coûts d'exploitation inférieurs à ceux de la Société, les bureaux franchisés fournissent un service plus pratique en raison d'heures d'ouverture prolongées par rapport aux bureaux de poste de la Société.

De plus, dans le cadre de la convention collective conclue avec la composante urbaine du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, Postes Canada a accepté de conserver 493 bureaux de poste qui, autrement, auraient pu être franchisés. Si l'on prend en compte que 356 bureaux de poste sont visés à la fois par le moratoire et par la convention collective, il existe un total de plus de 3 700 bureaux de poste ne pouvant être convertis. Le moratoire doit être actualisé en raison de la croissance de la population, il sera toutefois nécessaire de maintenir les bureaux de poste d'un certain nombre de collectivités en région rurale ou éloignée où le niveau de service est inadéquat. Les experts indépendants engagés par le groupe de travail estiment que Postes Canada pourrait économiser au total 177 M\$ en convertissant en franchises certains bureaux de la Société actuellement protégés par le moratoire⁸ et la convention collective conclue avec le syndicat.

Malgré le fait que la livraison de courrier ne cesse de diminuer, le Protocole du service postal canadien exige que Postes Canada effectue la livraison cinq jours par semaine. Une telle démarche va à l'encontre des opinions exprimées par les Canadiens interrogés; en effet, 73 pour cent d'entre eux étaient ouverts à l'idée d'effectuer la livraison un jour sur deux.

En général, le sondage d'opinion publique a révélé que la plupart des Canadiens acceptaient plus facilement les changements proposés à la livraison du courrier une fois qu'ils étaient informés de certains des défis financiers de Postes Canada. Toutefois, ils étaient réticents aux changements si ceux-ci donnaient lieu à des licenciements massifs de travailleurs postaux ou à une hausse des tarifs d'affranchissement. En outre, ce qui correspond à leurs valeurs, 92 pour cent des Canadiens étaient réfractaires aux changements qui auraient une incidence sur les services postaux offerts aux personnes à mobilité réduite.

Un tiers (32 pour cent) des entreprises étaient en général ouvertes à des changements tels que des délais de livraison plus longs pour certains types de courrier. Cependant, elles étaient généralement réticentes à une hausse des tarifs; certaines ont manifesté leur opposition au fait de remettre la facture aux clients pour des éléments perçus comme relevant de l'État. Par ailleurs, de nombreuses entreprises (76 pour cent) étaient en faveur d'un échelonnement des prix.

Les services postaux ont également joué un rôle important dans d'autres pays, mais les volumes de courrier sont aujourd'hui en déclin dans l'ensemble du monde industrialisé puisque les citoyens adoptent les nouvelles technologies. Les services postaux ont réagi au déclin des volumes de courrier en réduisant les coûts; pour y parvenir, ils ont simplifié les réseaux postaux, réduit la fréquence de livraison et corrigé les coûts liés à la main-d'œuvre. Certains ont également fourni un service bancaire postal (décrit ci-dessous et expliqué en détail au chapitre 7) ainsi que des services de suivi pour les personnes âgées et les personnes confinées à la maison; Posti, (Voir le site de l'Examen de Postes Canada : <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/examendepostescanadacanaadapostreview/index-fra.html>) Ce type de service public est offert par La Poste, le service postal de la France. Posti offre des services semblables, et les facteurs du United States Postal Service sont à l'affût de tout élément qui semble anormal lorsqu'ils se service postal de la Finlande, met à l'essai une offre de services de tonte de pelouse cet été. En outre, de nombreux pays ont réglementé les services postaux pour assurer des tarifs raisonnables et une concurrence équitable.

En examinant les pratiques exemplaires à l'échelle internationale, il importe de tenir compte du contexte différent de chaque marché postal. Ce ne sont pas toutes les approches adoptées dans les autres pays qui s'appliquent au contexte canadien. Le territoire couvert par Postes Canada est très vaste et traverse six fuseaux horaires. La densité de population du Canada est faible et la livraison du courrier est fréquemment perturbée par des conditions météorologiques extrêmes. À l'opposé, les pays d'Europe ont des territoires postaux relativement

petits et une forte densité de population, et les conditions météorologiques modérées qui les caractérisent facilitent la livraison du courrier.

En ce qui concerne la question du **service bancaire postal**, un examen exhaustif de la proposition a été entrepris par des spécialistes en la matière. Cet examen a été alimenté par les opinions des Canadiens et d'autres parties prenantes, ainsi que par les mémoires reçus, notamment des syndiqués postaux, consultés au cours du processus. Un sondage d'opinion publique au sujet du service bancaire postal a également été effectué. Une majorité de Canadiens (60 pour cent) sont d'avis qu'un service bancaire postal à grande échelle ne cadrerait pas avec les activités de Postes Canada, tandis que 39 pour cent sont d'avis que l'idée est intéressante. Parmi cette minorité de Canadiens qui disent aimer l'idée d'un service bancaire postal, seulement 7 pour cent d'entre eux et 11 pour cent des entreprises indiquent qu'ils utiliseraient ce type de service.

Bien qu'il soit peu probable qu'un service bancaire postal à grande échelle soit viable dans le contexte canadien, un modèle de partenariat avec les banques ou les coopératives d'épargne et de crédit pourrait être envisagé dans les bureaux de poste de la Société de certaines collectivités éloignées où le niveau de service est inadéquat. Une telle approche s'inscrirait dans le cadre de l'option des carrefours communautaires pour certaines collectivités ciblées, à condition que des institutions financières manifestent un intérêt.

Options

Les pratiques exemplaires internationales, les suggestions des parties prenantes et les avis d'experts postaux ont tous contribué à la détermination d'options qui permettraient à Postes Canada de relever les défis en lien avec l'évolution rapide des marchés de la livraison du courrier et des colis. Aucune restriction découlant du mandat ou du modèle opérationnel de Postes Canada n'a été formulée au moment de considérer les options.

Des experts indépendants se sont penchés sur 37 options (se reporter à l'Annexe C) en fonction de trois critères :

- le potentiel d'accroissement du bénéfice d'exploitation annuel de la Société;
- la dynamique du marché, y compris la demande, le degré de concurrence et les facteurs environnementaux;
- la concordance avec les capacités actuelles de la Société.

Par conséquent, les options suivantes ont été examinées plus attentivement :

Possibilité	Type	Profit éventuel (plafond)
Conversion aux boîtes postales communautaires	Économies	400 M\$
Conversion en comptoirs postaux des 800 bureaux de poste dont les volumes sont les plus élevés	Économies	177 M\$
Livraison un jour sur deux	Économies	74 M\$
Rationalisation accrue des opérations de traitement	Économies	66 M\$
Synergie accrue avec Purolator	Économies	16 M\$
Vente de publicité dans le réseau de	Revenus	19 M\$
Ententes additionnelles de livraison « au dernier kilomètre » pour des tiers	Revenus	10 M\$

* Prendre note que le profit éventuel de 400 M\$ indiqué pour la conversion aux BPCOM inclut les 80 M\$ d'économies éventuelles applicables aux 830 000 adresses déjà converties par Postes Canada.

Chaque option s'accompagne de considérations, d'avantages et d'inconvénients, décrits en détail au chapitre 7. L'apport financier de chacune des options devrait être évalué séparément, car le total des gains financiers prévus n'est pas cumulatif. Par exemple, le fait de modifier l'empreinte des comptoirs postaux pourrait compromettre l'offre de services gouvernementaux regroupés. De plus, certaines options (p.ex. la livraison un jour sur deux) pourraient être mises à l'essai, ce qui permettrait de mieux comprendre les répercussions d'une mise en œuvre réelle.

Le groupe de travail a envisagé d'autres options, énumérées ci-après; chaque option devrait faire l'objet d'une analyse de rentabilisation supplémentaire s'il advenait que le Comité parlementaire les recommande. Ces options sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Autres possibilités	Description
Stratégie axée sur les tarifs	Répercussions de hausse tarifaires pour absorber la hausse des coûts
Examen des coûts de main-d'œuvre	Possibilités liées à l'élément de coût le plus important de Postes Canada
Distribution de marijuana	Possibilité que Postes Canada distribue de la marijuana si elle est légalisée
Bureaux de poste en tant que carrefours communautaires	Possibilité de carrefours communautaires dans certaines collectivités rurales et éloignées où les résidents n'ont pas accès à la même gamme de services qu'ailleurs
Changements à la gouvernance de Postes Canada	Possibilité d'établir un organisme de régulation des tarifs postaux

Les services bancaires postaux ont également fait l'objet d'un examen approfondi dont il est fait état au chapitre 7.

Il est important de noter que, même si Postes Canada mettait en œuvre les options susmentionnées de façon optimale, elle ne parviendrait tout de même pas à autofinancer son exploitation. La numérisation rapide des communications perturbe les marchés postaux des pays développés. À Postes Canada, ce sont les secteurs du courrier transactionnel et du marketing direct qui en souffrent. Certes, à court terme, l'augmentation des tarifs fera croître les revenus, mais à long terme, une telle stratégie favorisera plutôt les solutions numériques. En outre, bien que les entreprises de livraison de colis des secteurs public et privé aient profité de la vigueur du commerce électronique, de nombreuses entreprises de livraison établies ne pourront pas rivaliser, à long terme, avec des entreprises dont les tarifs de livraison sont bas, p. ex. la livraison par Uber et au moyen de casiers à colis.

Postes Canada est à la croisée des chemins. Ses coûts augmentent plus rapidement que ses revenus. Touchée de plein fouet par la progression du numérique, elle se concentre de plus en plus sur la livraison de colis. Le Protocole du service postal canadien exige que la livraison « jusqu'au dernier kilomètre » soit effectuée cinq jours par semaine et que soit maintenu le moratoire sur la fermeture des bureaux de poste en régions rurales. Or, à défaut de prendre les mesures qui s'imposent, Postes Canada ne sera pas en mesure de s'autofinancer.

Elle doit revoir son modèle opérationnel. Établi en fonction des besoins du 20^e siècle, il ne correspond plus aux technologies en rapide évolution, ni aux nouvelles habitudes des Canadiens. Le plan d'action en cinq points a été conçu en réaction à ces changements, mais il a été développé en fonction du cadre Postes Canada à l'ère du numérique 10 de politique sur les services postaux actuel. Par conséquent, le cadre de politique et le plan d'action en cinq points ne reflètent plus le contexte des services postaux. Postes Canada doit exploiter ses activités de manière à répondre aux besoins des Canadiens, à ceux du 21^e siècle. Le changement est nécessaire et il exige la collaboration de tous, de Postes Canada, de ses syndicats, d'autres parties prenantes, du gouvernement et des Canadiens. D'après les nombreux commentaires soumis au groupe de travail, la restructuration devrait se faire dans le cadre d'une consultation appropriée et d'un éventuel réaménagement de la gouvernance.

Conclusion

Le groupe de travail devait évaluer la situation financière actuelle de Postes Canada et ses prévisions, puis présenter des solutions viables qui lui permettraient d'offrir à la population canadienne des services postaux de qualité à un prix raisonnable. Cette tâche devait être accomplie en tenant compte des commentaires formulés par les Canadiens et les différentes parties prenantes. L'autosuffisance financière était l'objectif visé.

En somme, il ressort que les problèmes financiers sont importants et qu'ils prennent rapidement de l'ampleur. Des solutions opérationnelles viables ont été présentées, mais elles ne suffiront pas à rétablir d'une manière durable la santé financière de Postes Canada. Pour s'adapter à un monde en constante évolution, la société d'État devra poursuivre sa transformation et apporter d'autres changements fondamentaux au cours des prochaines années.

La conversion au numérique est généralisée, et de nombreuses entreprises en subissent les contrecoups... dont Postes Canada. La rapidité à laquelle s'est opéré ce changement et la nécessité de s'y adapter ont fait des gagnants et des perdants, tandis que d'autres s'emploient activement à suivre le rythme. Cette dynamique s'observe partout autour de nous, dans tous les domaines. Dans un tel contexte évolutif, des transformations de même mesure s'imposent. Le secteur d'activité traditionnel de Postes Canada, celui de la Poste-lettres, connaît un déclin significatif; il est en transit vers le numérique. À l'heure actuelle, le publipostage est un rouage important de certaines plateformes de marketing, mais il est rejeté par une partie des destinataires de cette forme de publicité. Les

initiatives « vertes » ont le vent dans les voiles, de sorte que le recours au papier, que ce soit les lettres, le publipostage ou les publications continuera de décliner.

Le commerce électronique a favorisé et rendu possible les achats en ligne, un segment en pleine croissance du commerce de détail. Le secteur des colis de la Société a saisi la balle au bond. Les volumes de colis sont en hausse, ce qui reflète les préférences des Canadiens quant à leurs modes d'achat. Si le Canada relève son seuil « de minimis » au niveau des normes internationales, la tendance haussière du volume de colis se maintiendra et pourrait même s'accroître.

La livraison de colis est donc une occasion à saisir, mais la société d'État est confrontée à de sérieux concurrents. Dans ce secteur d'activité, elle doit se mesurer à de grandes sociétés internationales de services de messagerie, ainsi qu'à de petites entreprises locales. Ses infrastructures permettent d'acheminer des envois de la Poste-lettres et de publipostage ainsi que des colis après une seule étape de traitement. La plupart des Canadiens sont satisfaits de la livraison un jour sur deux pour Postes Canada à l'ère du numérique 102 la Poste-lettres, mais pas pour les colis. Ceux-ci doivent être livrés au moins cinq jours par semaine, et les marchands souhaitent que les articles de publipostage soient distribués vers la fin de la semaine. Non seulement les infrastructures et les modes de distribution de Postes Canada n'ont pas été créés à cette fin, mais les conventions collectives en vigueur n'offrent aucune souplesse en ce sens, sans parler de taux de rémunération supérieurs à ceux des concurrents.

L'avenir de Postes Canada sera orienté davantage vers un volume plus élevé de colis que d'articles de la Poste-lettres. Mais en vertu du Protocole du service postal canadien et de l'« obligation de service universel », la société d'État est tenue de livrer le courrier jusqu'au « dernier kilomètre », et ce, au moyen d'un réseau de vente au détail obsolète assujéti au moratoire de 1994 sur la fermeture des bureaux de poste ruraux. En tant que société d'État, Postes Canada doit absolument se transformer pour respecter son mandat impératif d'autosuffisance financière. Elle doit y parvenir non seulement dans le cadre de son monopole sur la Poste-lettres et de sa mission sociale, mais également en affrontant la concurrence du secteur privé dans les secteurs du publipostage et des colis. D'après la rétroaction recueillie par le groupe de travail, la transformation doit se faire dans le cadre d'une consultation appropriée et d'un éventuel réaménagement de la gouvernance. Le changement est difficile, mais incontournable et il nécessite la collaboration de tous : aussi bien celle de Postes Canada, des syndicats postaux et des différentes parties prenantes que celle du gouvernement et de la population canadienne.