

---

ÉVALUATION DE LA VIABILITÉ FINANCIÈRE DE LA  
SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES :  
« AVENIR SOMBRE OU AVENIR ROSE »

par Geoff Bickerton et Katherine Steinhoff

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes

préparé en vue de la 25<sup>e</sup> Conférence sur l'économie de la poste et de la  
livraison – du 24 au 27 mai 2017  
Barcelone, Espagne

---

## Tableau des matières

|   |    |
|---|----|
| Introduction .....  | 1  |
| Section 1 .....   | 2  |
| Le service postal moderne : situation changeante et avenir incertain .....  | 2  |
| Section 2 .....   | 5  |
| Débat public en cours sur Postes Canada.....  | 5  |
| 2008-2009 – Examen stratégique de la Société canadienne des postes mené par le<br>gouvernement fédéral.....   | 6  |
| 2010 – <i>L’avenir de Postes Canada</i> , STTP.....   | 8  |
| 2013 – <i>L’avenir du service postal au Canada</i> , Conference Board du Canada.....  | 8  |
| 2013 – <i>L’avenir de Postes Canada</i> , Postes Canada .....   | 9  |
| 2015 – Élections fédérales canadiennes .....  | 10 |
| Section 3 .....   | 12 |
| Prévisions problématiques .....   | 12 |
| <i>L’avenir du service postal au Canada</i> – Erreur de deux milliards de dollars .....   | 12 |
| <i>Société canadienne des postes : Sommaire du Plan d’entreprise de 2014 à<br/>    2018/Sommaire du Budget d’investissement pour 2014</i> – Erreur d’un demi-milliard<br>de dollars en 2014 ..... | 14 |
| Rapport d’Ernst & Young – Nouvelle erreur.....  | 15 |
| Section 4 .....   | 19 |
| Viabilité financière future de la Société canadienne des postes.....  | 19 |
| Erreurs commises par Postes Canada, EY et le Conference Board : donner l’heure<br>juste .....   | 19 |
| Projection : augmentation de 73 millions de dollars des revenus de Postes Canada<br>entre 2015 et 2018.....   | 21 |
| Projection : augmentation de 30 millions de dollars des coûts de Postes Canada<br>entre 2015 et 2018.....   | 22 |
| Conclusion .....  | 23 |
| Annexe A.....   | 24 |
| Bénéfices et pertes de Postes Canada – 1988-1989 à 2015 .....   | 24 |
| Bibliographie .....   | 26 |

*Il n'est pas surprenant que les syndicats refusent de croire qu'une crise financière secoue la Société, se référant aux rapports financiers produits par Postes Canada. Pourtant, le groupe de travail nommé pour examiner la viabilité financière de Postes Canada a exprimé un avis contraire. Son analyse révèle une crise financière imminente et, fait ironique, renvoie aux mêmes rapports financiers que les syndicats. De toute évidence, bien qu'ils aient consulté les mêmes données, certains entrevoient un avenir sombre et d'autres, un avenir rose. [Traduction]*

Tom Lukiwski, député et président du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires  
« Étude du Comité permanent sur Postes Canada »  
7 novembre 2016

## INTRODUCTION

Durant le récent examen de la Société canadienne des postes (SCP) mené par le gouvernement du Canada, un député a fait remarquer que différents intervenants, après avoir analysé la même information financière, ont tiré des conclusions divergentes sur la rentabilité de la Société. Il a souligné avec ironie que « certains entrevoient un avenir sombre, et d'autres, un avenir rose » (Lukiwski).

Le présent document évalue la viabilité financière de Postes Canada dans une optique critique. Il demeure toutefois difficile de faire des prévisions, car les bureaux de poste sont exploités dans un environnement dynamique.

L'utilisation d'Internet et des services numériques s'accroît, alors que le volume de courrier a chuté en raison du virage numérique. Cependant, le commerce électronique prend de l'expansion et gonfle le volume de colis. D'ailleurs, les administrations postales à l'échelle mondiale diversifient leurs activités. Les revenus non tirés du courrier comptent actuellement pour une part croissante du chiffre d'affaires du secteur. Quoi qu'il en soit, le courrier demeure la principale source de revenus de nombreux services postaux (Société internationale de la poste, p. 10-14). Depuis la crise financière de 2008, tous les secteurs de l'économie composent avec des taux d'intérêt historiquement faibles et d'autres difficultés.

Bref, les changements et les incertitudes abondent et doivent être pris en compte dans l'évaluation de la viabilité financière de Postes Canada. La section 1 expose les incertitudes au chapitre des coûts et des revenus auxquelles fait face la Société. Elle s'attarde à des facteurs tels que l'accroissement de la productivité, les règles de travail et les fluctuations du taux d'actualisation. La section 2 porte sur les discussions en cours au Canada relativement à l'avenir et à la viabilité du service postal public. Dans la section 3, il est question de rapports et de plans récents qui ont avancé des prévisions totalement inexactes de la situation financière de Postes Canada. Enfin, la section 4 présente un cadre pour effectuer de meilleures prévisions de la rentabilité de la Société.

Le présent document vise à approfondir l'analyse de récents rapports sur la baisse des volumes, la gestion du changement et le positionnement de Postes Canada pour l'avenir.

## SECTION 1

### LE SERVICE POSTAL MODERNE : SITUATION CHANGEANTE ET AVENIR

#### INCERTAIN

Prévoir l'avenir du service postal public est un exercice difficile et complexe, et pour s'en convaincre, il suffit de dresser la liste des changements majeurs survenus ces dix dernières années. En 2005, bien peu de gens auraient pu prédire ce que serait le service postal en 2015.

Bien peu d'entre nous auraient pensé que dix ans plus tard, à savoir en 2015, la majorité des facteurs conduiraient des automobiles et que le courrier serait trié mécaniquement en fonction des itinéraires. Même si les communications électroniques existaient en 2005, le volume de courrier continuait d'augmenter. Presque personne n'a prévu la forte croissance des achats sur Internet, la menace qu'ils posent aux commerces de détail classiques et la demande résultante auprès des entreprises de messagerie et des administrations postales.

Voici certains changements qui sont survenus durant la décennie 2005-2015 par rapport à la décennie précédente.

**Tableau 1 : Secteur SCP – Fluctuations des revenus, de 2005 à 2015**

|   | 2005   | 2013   | 2015   |
|---|--------|--------|--------|
| Revenu total (millions \$)  | 5 587  | 5 883  | 6 316  |
| Coût total (millions \$)  | 5 374  | 6 152  | 6 224  |
| Revenu, courrier transactionnel (% du revenu total)                   | 55,6 % | 50,4 % | 50,5 % |
| Revenu, service de colis (% du revenu total)                          | 20,9 % | 23,6 % | 26,1 % |
| Médiaposte avec adresse (% du revenu total)                           | 9,5 %  | 10,0 % | 8,9 %  |
| Médiaposte sans adresse (% du revenu total)                           | 5,3 %  | 6,8 %  | 6,4 %  |
| Poste-publications (% du revenu total)                                | 4,7 %  | 3,9 %  | 3,1 %  |
| Autre revenu (% du revenu total)                                      | 4,0 %  | 5,3 %  | 5,0 %  |
| Personnel occasionnel ou temporaire (% des heures totales rémunérées) | 6,3 %  | 7,4 %  | 9,6 %  |

Comme le montrent les tableaux 1 et 2, Postes Canada a subi des changements radicaux durant la décennie 2005-2015, et le rythme des changements s'est grandement accéléré en 2014 et 2015. Les plus importants sont la forte hausse du volume de colis, qui est survenue à la fin de la période, et la diminution constante du volume de lettres adressées à compter de 2007. De plus, le gouvernement a cessé de limiter les augmentations du tarif du courrier transactionnel à un niveau égal ou inférieur au taux d'inflation global, ce qui a permis à la SCP de maintenir et même d'augmenter les revenus provenant des lettres adressées, malgré les volumes décroissants.

Au sujet du service de colis, la SCP a été en mesure de relever le tarif moyen par article de colis au cours de la période d'accroissement des volumes. Pour les deux types de publipostage (Médiaposte avec et sans adresse), la SCP a haussé le tarif moyen par article équivalant à plus du double du taux d'inflation pendant la période de 2005 à 2013.

**Tableau 2 : Secteur Postes Canada –  
Changements de volume et de tarif, de 2005 à 2015**

|  | <b>2005-2013<br/>(période de 8 ans)</b> | <b>2013-2015<br/>(période de 2 ans)</b> |
|--|---|---|
| Courrier transactionnel : changement de volume                   | -24,0 %                                 | -10,9 %                                 |
| Courrier transactionnel : changement de revenu moyen par article | +25,4 %                                 | +20,0 %                                 |
| Colis : changement de volume                                     | +1,2 %                                  | +14,6 %                                 |
| Colis : changement de revenu moyen par article                   | +17,2 %                                 | +3,4 %                                  |
| Médiaposte avec adresse : changement de volume                   | -16,1 %                                 | -8,9 %                                  |
| Médiaposte avec adresse : changement de revenu moyen par article | +31,9 %                                 | +5,8 %                                  |
| Médiaposte sans adresse : changement de volume                   | +1,0 %                                  | +2,2 %                                  |
| Médiaposte sans adresse : changement de revenu moyen par article | +33,3 %                                 | +0,1 %                                  |
| Total – Courrier : changement de volume                          | -15,4 %                                 | -5,7 %                                  |

Le tableau 3 montre que la SCP a réduit sensiblement ses coûts de main-d'œuvre afin d'assurer sa rentabilité durant la période de décroissance du volume de courrier. Une explication possible est le degré de flexibilité dans la convention collective entre la SCP et le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP). La convention procure une sécurité d'emploi aux employés permanents, mais prévoit une réévaluation périodique des besoins en dotation, qui peut donner lieu à une hausse ou à une baisse des postes permanents selon la fluctuation du volume du courrier. De plus, près de 10 % du travail est effectué par du personnel temporaire qui n'a pas de sécurité d'emploi, touche un salaire de moins de 25 % de celui des employés permanents et a droit à des avantages sociaux qui sont 60 % inférieurs à ceux des employés permanents. Ces dernières années, la SCP a accru le nombre d'employés temporaires. De plus, la mécanisation du traitement séquentiel du courrier au moyen de lecteurs optiques haute vitesse et la motorisation des facteurs ont permis à Postes Canada d'accroître la productivité et de réduire son personnel.

**Tableau 3 : Secteur Postes Canada – Main-d’œuvre**

|  | <b>2005-2013<br/>(période de 8 ans)</b> | <b>2013-2015<br/>(période de 2 ans)</b> |
|--|---|---|
| Changement du nombre d’heures rémunérées : exploitation urbaine                        | -14,5 %                                 | -3,9 %                                  |
| Changement du nombre d’heures rémunérées : exploitation urbaine (employés permanents)  | -15,5 %                                 | -6,2 %                                  |
| Changement du nombre d’heures rémunérées : exploitation urbaine (employés temporaires) | +0,1 %                                  | +24,8 %                                 |
| Changement du salaire horaire moyen : personnel d’exploitation                         | +18,3 %                                 | +2,0 %                                  |
| Changement du coût de main-d’œuvre total (salaires et avantages sociaux)               | +19,8 %                                 | -1,1 %                                  |

Purolator est la plus importante entreprise canadienne de messageries, et elle est détenue à 91 % par la SCP. Bien que le présent document porte principalement sur la viabilité financière future du secteur Postes Canada, il demeure utile de comparer le rendement financier des deux entreprises. Comme l’indique le tableau 4, le volume de colis traités par Purolator a de fait diminué au cours de la dernière décennie. Signalons que le rapport annuel de 2016 de la SCP pourrait faire état d’une augmentation des volumes de Purolator en 2016, étant donné que la direction de la SCP a avisé sa clientèle que Postes Canada ne livrerait pas de courrier ni de colis après le 30 juin 2016, car elle avait l’intention de mettre en lock-out son personnel d’exploitation à compter de cette date. Les clients étaient invités à faire appel au service de colis de Purolator, dont les employés sont représentés par un autre syndicat.

Malgré la réduction des volumes, Purolator est parvenue à maintenir sa rentabilité grâce à ses mesures tarifaires.

**Tableau 4 : Secteur Purolator**

|   | <b>2005-2013<br/>(période de 8 ans)</b> | <b>2013-2015<br/>(période de 2 ans)</b> |
|---|---|---|
| Volume de colis (Purolator)                                 | -4,3 %                                  | -9,8 %                                  |
| Changement du revenu moyen par article de colis (Purolator) | +35,2 %                                 | +4,9 %                                  |

D'autres facteurs non liés au secteur des messageries et hors du contrôle de la SCP ont aussi eu des répercussions substantielles sur le rendement financier de Postes Canada. Par exemple, la réduction du taux d'actualisation des avantages sociaux pendant la dernière décennie (voir le tableau 5) s'est traduite par une hausse de plusieurs centaines de millions de dollars des coûts de main-d'œuvre que doit déclarer Postes Canada.

**Tableau 5 : Facteurs économiques et information consolidée de la SCP**

|  | <b>2005-2013<br/>(période de 8 ans)</b> | <b>2013-2015<br/>(période de 2 ans)</b> |
|--|---|---|
| Taux d'actualisation moyen des avantages sociaux                   | 5,5 %                                   | 4,5 %                                   |
| Changement de l'indice des prix à la consommation                  | +14,8 %                                 | +3,1 %                                  |
| Changement du volume total (information consolidée de la SCP)      | -15,2 %                                 | -5,7 %                                  |
| Changement du revenu total (information consolidée de la SCP)      | +6,4 %                                  | +5,9 %                                  |
| Changement du coût total (information consolidée de la SCP)        | +16,0 %                                 | +1,0 %                                  |
| Bénéfices d'exploitation moyens (information consolidée de la SCP) | 98,7 M\$                                | 234,0 M\$                               |

L'examen des données des tableaux précédents nous permet de croire que prédire l'avenir d'un service postal est une aventure périlleuse. De toute évidence, au cours de la dernière décennie, un bouleversement a transformé la gamme de produits, autrefois majoritairement composée de lettres, mais où priment aujourd'hui les colis. L'accroissement de l'automatisation, la motorisation et les nouvelles méthodes de travail ont amélioré la productivité et réduit les coûts. Les faibles taux d'actualisation ont fait hausser considérablement les coûts, sans toutefois relever la valeur des avantages sociaux du personnel.

## **SECTION 2**

### **DÉBAT PUBLIC EN COURS SUR POSTES CANADA**

La section 2 porte sur les discussions en cours au Canada sur l'avenir et la viabilité du service postal public.

Les Canadiens en ont beaucoup à dire sur leur service postal. Aucune autre institution publique n'est aussi présente, et peu jouent un rôle aussi polyvalent.

Le-service postal public a grandement contribué à l'essor du Canada. Dès le début, les collectivités ont eu recours aux bureaux de poste pour tisser des relations sociales et économiques à l'échelle du pays (Campbell, p. 11). Le service postal a rapproché les collectivités et relié les régions et les territoires. Il a offert un accès à des moyens de communication abordables à la population, à l'échelle du pays. Bref, le service postal du Canada a contribué à bâtir et à unir le pays.

Aujourd'hui, Postes Canada demeure l'un des éléments qui relie l'ensemble de notre vaste pays, le deuxième en importance au monde pour sa superficie. Dans des centaines de villes, de villages et de localités rurales, c'est la seule présence du gouvernement fédéral. Les bureaux de poste sont des lieux de rencontre publique ou des carrefours pour les activités locales. À de nombreux égards, le service postal offre l'infrastructure dont ont besoin les collectivités et les entreprises rurales et urbaines pour se développer et prospérer dans un contexte de mondialisation croissante. De plus, il fournit des services publics et des emplois stables, surtout aux femmes, dans certaines régions.

Pour ces raisons et d'autres propres à chaque localité, les Canadiens tendent à s'exprimer vigoureusement sur Postes Canada. Il est donc compréhensible que, à mesure que le volume de courrier diminuait, ils aient pris part au débat entourant la viabilité financière et l'avenir de la Société, à savoir si Postes Canada devrait comprimer les coûts, augmenter les tarifs ou étendre les services lucratifs.

Plusieurs débats ou rapports importants ont jalonné la diminution du volume de courrier depuis 2007 :

2008-2009 – Examen stratégique de la Société canadienne des postes mené par le gouvernement fédéral

2010 – *L'avenir de Postes Canada*, STTP

2013 – *L'avenir du service postal au Canada*, Conference Board du Canada

2013 – *L'avenir de Postes Canada*, Postes Canada

2015 – Campagne électorale fédérale

### **2008-2009 – Examen stratégique de la Société canadienne des postes mené par le gouvernement fédéral**

Le 21 avril 2008, le gouvernement du Canada a annoncé une enquête, appelée Examen stratégique de la Société canadienne des postes (l'Examen stratégique). Le ministre fédéral responsable de Postes Canada à l'époque a déclaré que le gouvernement voulait s'assurer que Postes Canada « possède les bons outils et moyens pour remplir son mandat à l'avenir [...] offrir des services essentiels et universels chaque jour aux Canadiens, tout en conservant son autonomie financière. » (Transports Canada, p. 1).

Le gouvernement a nommé un comité consultatif composé de trois membres, présidé par Robert Campbell, pour mener cet examen. Le comité a organisé 71 consultations et visites d'emplacement auprès de particuliers et d'organismes. Malgré l'échéancier serré de l'Examen stratégique et le fait qu'il n'a pas été largement médiatisé, le comité consultatif a reçu 1 429 mémoires, dont 596 de particuliers et 833 de municipalités, d'organismes et d'entreprises. En outre, 167 personnes ont participé aux campagnes-d'appui et 23 360 ont envoyé des cartes postales au comité (Bickerton et coll., p. 21). La majorité des mémoires et des commentaires ont porté sur le service et la déréglementation des postes plutôt que sur la rentabilité. À l'époque, la réduction du volume de courrier commençait à peine.

Néanmoins, le rapport du comité consultatif soulignait que les volumes de courrier traditionnel et les revenus diminueraient et que cette diminution aurait une incidence sur la viabilité financière des postes à l'échelle mondiale. Le rapport a formulé une série de recommandations visant la rentabilité de Postes Canada, dont voici les principales :

- Que le conseil d'administration de la SCP dresse un plan à long terme quant à la viabilité financière qui tienne compte du coût du programme de modernisation et qu'il élabore un nouveau protocole de service (désigné par la suite le *Protocole du service postal canadien*).
- Que le conseil d'administration travaille avec le gouvernement pour conclure des accords visant les objectifs suivants :
  - i) assurer une capacité accrue de financement et d'emprunt;
  - ii) remplacer le plafonnement du tarif de base de la poste-lettres établi aux deux tiers de l'indice des prix à la consommation (IPC) par une nouvelle formule qui reflète mieux les facteurs qui influent sur les dépenses de Postes Canada, comme les frais de main-d'œuvre et de transport (à tout le moins la formule retenue devrait représenter le plein IPC);
  - iii) autoriser une augmentation ponctuelle importante du prix des timbres pour la poste-lettres;
  - iv) adopter une approche de financement progressive afin d'offrir une compensation financière à Postes Canada pour l'exécution des objectifs d'intérêt public du gouvernement;
  - v) accorder à Postes Canada un assouplissement de l'obligation de verser des dividendes pendant les périodes d'investissements en capital destinés à la mise en œuvre du programme de modernisation.
- Que Postes Canada optimise ses réseaux pour développer des activités complémentaires et des flux de rentrées, dans la mesure où ces activités sont associées à ses activités principales.
- Que Postes Canada continue à fonctionner comme une entité commerciale sur les marchés concurrentiels où elle est actuellement présente (Campbell et coll., p. 106-107).

Un nouveau cadre financier comportant une autorisation d'emprunt majorée a été adopté à l'issue de l'Examen stratégique. Le plafonnement du tarif équivalant aux deux tiers de l'IPC a été abrogé et un régime de tarification quinquennal a été mis en œuvre. Ce plan prévoyait une augmentation de trois cents en janvier 2010 et de deux cents pour chacune des quatre années subséquentes, mais la dernière a été supprimée et remplacée par une majoration de 22 cents en 2014, qui a porté le prix d'un timbre de la poste-lettres à 85 cents.

Si le tarif d'affranchissement avait été indexé sur l'IPC à la suite de la création de Postes Canada, un timbre aurait coûté 68 cents en 2014. Quoi qu'il en soit, le Canada occupe l'avant-dernier rang parmi les pays du G7 pour les tarifs d'affranchissement du régime intérieur (STTP, 2016, p. 8).

## **2010 – L'avenir de Postes Canada, STTP**

Le STTP a produit un rapport de 12 pages, *L'avenir de Postes Canada*, pour se préparer aux négociations prévues en 2011. Ce rapport visait à rehausser la teneur des débats entourant les principaux défis et possibilités de la Société et à engager un dialogue constructif avec la population et d'autres parties prenantes durant les négociations. Il a examiné la réduction des volumes, l'augmentation des points de remise, des bénéfices et des tarifs, et a conclu ce qui suit : « Aux prises avec une baisse des volumes et une récession économique, il semble peu probable que Postes Canada soit en mesure de continuer de s'acquitter de son mandat qui consiste à fournir un service postal universel à des tarifs postaux abordables tout en demeurant financièrement autonome » (STTP, 2010, p. 9).

Dans son rapport, le STTP signalait qu'en réponse à la situation, la direction envisageait un programme de modernisation totalisant 2,5 milliards de dollars, qui générerait des économies annuelles de 250 millions de dollars. Le syndicat a proposé une voie différente vers la rentabilité au moyen de nouveaux services lucratifs, comme les services bancaires postaux, l'expansion de la livraison de colis et de nouveaux services au comptoir. Il a aussi suggéré d'offrir la livraison à domicile aux ménages desservis par les boîtes postales communautaires (BPCOM), dans la mesure où la situation financière le permettait.

Le STTP n'a pu convaincre Postes Canada de considérer sa proposition de lancer de nouveaux services financiers et bancaires ou d'autres services lucratifs durant les rondes de négociation de 2011 et de 2016.

## **2013 – L'avenir du service postal au Canada, Conference Board du Canada**

Le 23 avril 2013, le Conference Board du Canada a fait paraître un rapport de 52 pages, intitulé *L'avenir du service postal au Canada*. Ce rapport, commandé par Postes Canada, prédisait une forte baisse de volume et des pertes d'exploitation annuelles à compter de 2012, qui totaliseraient 1 milliard de dollars en 2020. Étant donné les projections de volumes et de revenus, le rapport proposait des moyens d'assurer la rentabilité de la Société, notamment la réduction des services postaux, l'augmentation des tarifs d'affranchissement, et le gel ou la baisse des salaires des employés des postes.

Le rapport du Conference Board proposait les réductions de services suivantes :

- adopter la livraison du courrier un jour sur deux;
- remplacer les bureaux de poste publics par des comptoirs privés ou franchisés;
- dans les régions urbaines, faire la conversion de la livraison à domicile à la livraison aux boîtes postales communautaires;
- assouplir les normes relatives à la rapidité de livraison.

Le rapport signalait que chaque option aiderait Postes Canada à réduire ses pertes d'exploitation et que la cessation de la livraison à domicile produirait le plus grand impact, générant des économies annuelles de 576 millions de dollars d'ici 2020 (Vijay et coll., p. 36).

En ce qui concerne les tarifs, des majorations supérieures au taux d'inflation étaient envisagées dans le rapport. Les auteurs ont conclu que Postes Canada réduirait sensiblement les pertes prévues en augmentant les tarifs, mais que cette seule mesure ne permettrait pas son retour à l'autonomie financière (Vijay et coll., p. 36).

Le rapport du Conference Board n'a pas considéré la possibilité d'ajouter des services financiers lucratifs pour garantir la rentabilité de Postes Canada. Les auteurs ont avancé qu'en raison du secteur des services financiers très développé au Canada, les bureaux de poste ne pourraient réussir dans ce secteur. Ils ont cependant reconnu que les services financiers s'étaient avérés lucratifs pour de nombreuses administrations postales, dont la Poste suisse, mais ont omis de mentionner que la Suisse compte un secteur de services financiers très vigoureux.

## **2013 – L'avenir de Postes Canada, Postes Canada**

En 2013, la SCP a tenu des consultations sous le thème « L'avenir de Postes Canada », qui ont été lancées le lendemain de la parution du rapport du Conference Board, *L'avenir du service postal au Canada*.

Postes Canada a organisé des rencontres sur invitation seulement dans 46 collectivités et une vaste consultation publique en ligne sur son avenir en mettant l'accent sur les compressions.

Il faut signaler que la Société n'a pas tenu d'assemblées publiques et n'a pas rencontré d'intervenants comme les associations d'aînés ou les organisations représentant les personnes handicapées. Il serait juste de dire que la majorité des Canadiens ne savait pas que Postes Canada sollicitait leur avis sur son avenir.

Quoi qu'il en soit, d'avril à octobre 2013, le site Web de Postes Canada comprenait une page « L'avenir de Postes Canada », où les membres du public étaient invités à répondre à la question : « De quel genre de service postal aurez-vous besoin à l'avenir? » La Société a affiché le rapport du Conference Board à titre d'information et a invité la population à lui poster ses commentaires.

Le STTP a analysé les commentaires publiés sur la page Web sur l'avenir de Postes Canada, mais n'a pas eu accès aux observations acheminées par la poste.

- Moins de 2 personnes sur 10 ont demandé de réduire les services (19,26 %).
- Plus de 45 % des répondants qui avaient mentionné la livraison du courrier voulaient la maintenir telle quelle (45,2 %) et près de 7 %, l'augmenter (6,62 %).
- Seulement 15 % des répondants ont suggéré de remplacer la livraison à domicile ou aux boîtes aux lettres rurales par les BPCOM (15,13 %).
- Moins de 1 % ont indiqué que Postes Canada devrait fermer des bureaux de poste ou augmenter le nombre de comptoirs franchisés (0,88 %).
- Moins de 1 % étaient d'avis que Postes Canada devrait réduire la fréquence de livraison (0,22 %).
- Environ 3 % croyaient qu'une augmentation des tarifs serait acceptable ou profiterait à Postes Canada (2,84 %).
- Près de 14 % ont fait savoir que Postes Canada devrait étendre les services offerts (13,84 %).

Bref, très peu de répondants étaient favorables aux changements annoncés dans le Plan d'action en cinq points de Postes Canada, qui a été publié le 11 décembre 2013. Ce plan prévoyait entre autres de :

1. remplacer la livraison à domicile par les BPCOM pour près de cinq millions de ménages;
2. hausser sensiblement les tarifs d'affranchissement;
3. mettre en place plus de comptoirs postaux privés ou franchisés et réduire le nombre de bureaux de poste publics;
4. rationaliser les opérations;
5. réduire les coûts de main-d'oeuvre et supprimer de 6 000 à 8 000 emplois.

Il convient de préciser que Postes Canada n'a retenu que quelques interventions anecdotiques faites durant les consultations, qui donnaient à penser que la population appuyait les BPCOM et les autres compressions proposées dans le rapport du Conference Board. La Société n'a pas présenté d'information objective ni quantitative pour corroborer sa conclusion selon laquelle les intervenants appuyaient les compressions, comme elle l'affirme dans son document *L'avenir de Postes Canada : Notre consultation auprès des Canadiens*.

## **2015 – Élections fédérales canadiennes**

Le Plan d'action en cinq points de la SCP n'a pas gagné la faveur des Canadiens, surtout la proposition de remplacer la livraison à domicile par les BPCOM, ce qui est devenu un enjeu clé de la campagne électorale.

Peu de temps après l'annonce du Plan d'action en cinq points, quelque 600 municipalités, dont certaines des plus grandes villes du Canada, ont adopté des résolutions d'opposition à l'élimination de la livraison à domicile ou ont demandé un moratoire sur les compressions postales jusqu'à la tenue d'une consultation en bonne et due forme.

Des milliers de Canadiens ont signé les pétitions rédigées par le STTP et d'autres organismes pour dénoncer les compressions envisagées par Postes Canada et demander des innovations, comme les services bancaires postaux. Les députés ont régulièrement déposé ces pétitions à la Chambre des communes. De fait, la campagne de pétition contre les compressions a été la plus importante à la Chambre des communes en 2014 (Korski, p. 1). En outre, de nombreux députés ont fait savoir que, plus que tout autre enjeu, la proposition d'abolir la livraison à domicile a suscité le plus grand nombre d'appels à leur bureau de circonscription.

Après le déclenchement des élections, les médias ont traité maintes fois de la livraison à domicile ainsi que des interventions du STTP et des collectivités.

Tous les partis fédéraux, à l'exception du Parti conservateur, ont promis de suspendre les compressions visant la livraison à domicile ou d'imposer un moratoire s'ils étaient élus. Le Nouveau Parti démocratique et le Parti vert se sont même engagés à rétablir la livraison à domicile pour les personnes qui avaient perdu ce service depuis décembre 2013.

Bien que le Parti libéral n'ait pas fait du rétablissement de la livraison à domicile un engagement dans sa plateforme électorale, le chef du parti, Justin Trudeau, a affirmé durant la campagne électorale en 2015 : « Nous allons rétablir la livraison à domicile, là où c'est nécessaire, où c'est opportun, où il y a un désir clair de le faire ». D'autres députés libéraux ont pris des engagements similaires ou plus fermes concernant le rétablissement de la livraison à domicile.

De plus, la majorité des partis ont fait savoir publiquement qu'ils s'inquiétaient de la hausse des tarifs et d'autres compressions mentionnées dans le Plan d'action en cinq points de la SCP.

En fin de compte, le Parti libéral a remporté les élections fédérales en 2015, recueillant la majorité des sièges à la Chambre des communes. Un peu plus d'une semaine plus tard, Postes Canada a annoncé qu'elle suspendait « temporairement » les compressions. Elle a pris cette mesure parce que les Libéraux avaient promis dans leur plateforme de mettre fin aux réductions et d'entreprendre un examen de Postes Canada.

L'examen du gouvernement s'est tenu de mai à décembre 2016. Pendant la première phase, un groupe de travail a été formé. La deuxième phase a comporté les consultations d'un comité parlementaire, qui a recommandé de rétablir la livraison à domicile pour les personnes qui n'y avaient plus droit après le déclenchement des élections fédérales en 2015. Toutefois, la décision définitive concernant Postes Canada revient au gouvernement, qui devrait l'annoncer ce printemps.

À l'heure actuelle, l'opposition publique, syndicale et politique aux compressions postales a favorisé le maintien de la livraison à domicile pour plus de quatre millions de ménages et a épargné des milliers d'emplois à temps plein.

## SECTION 3

### PRÉVISIONS PROBLÉMATIQUES

Cette section porte sur de récents rapports et plans comportant des prévisions tout à fait inexactes au sujet de la situation financière de Postes Canada.

Le premier rapport, *L'avenir du service postal au Canada*, a été publié par le Conference Board du Canada en 2013. Postes Canada s'en est inspirée pour préparer le terrain en vue de réductions draconiennes. Telqu'il est indiqué ci-dessus, le rapport prévoyait des pertes d'exploitation considérables à compter de 2012, et des pertes annuelles d'un milliard de dollars d'ici 2020.

Le deuxième document, *Société canadienne des postes : Sommaire du Plan d'entreprise de 2014 à 2018/Sommaire du Budget d'investissement pour 2014*, produit par Postes Canada en 2013, annonçait des pertes en 2014.

Le troisième rapport, *Financial assessment for the Canada Post Corporation Review*, a été commandé à la firme Ernst & Young (EY) par le groupe de travail chargé de l'examen de Postes Canada en 2016. Il prévoyait lui aussi des pertes et avançait que l'avenir financier de Postes Canada serait incertain si elle ne saisissait pas les occasions de restructuration (EY, p. 1 et 3).

### **L'avenir du service postal au Canada – Erreur de deux milliards de dollars**

Postes Canada a utilisé les prévisions financières du rapport du Conference Board, *L'avenir du service postal au Canada*, pour justifier sa décision d'effectuer des réductions massives, y compris la suppression de la livraison à domicile.

Dans un communiqué, la Société a annoncé des réductions, précisant que : « le Conference Board du Canada a annoncé que Postes Canada pourrait enregistrer des pertes financières avoisinant un milliard de dollars d'ici 2020 à moins d'apporter des changements fondamentaux à ses activités » (Postes Canada, p. 1). Ce communiqué a donné lieu à des articles dans la presse titrés : « Canada Post 'staring down' billion dollar loss by 2020, report says » (Postes Canada anticipe des pertes d'ici 2020 se chiffrant à un milliard de dollars) (Ligaya, p. 1) et « Cheque isn't in the mail: \$1-billion loss for Postes Canada by 2020? » (Poste Canada : des pertes d'un milliard de dollars d'ici 2020) (Marotte, p. 1).

Pourtant, lorsque ces prévisions ne se sont pas avérées, aucun article à ce sujet n'a fait la une, et les faits n'ont pas non plus été rectifiés.

Le Conference Board est parvenu au chiffre d'un milliard de dollars en supposant que Postes Canada subirait des pertes financières substantielles à compter de 2012.

Pour 2012, le Conference Board s'attendait à des pertes d'exploitation de 250 millions. Il a aussi prévu des pertes de 300 millions en 2013, de 400 millions en 2014, de 475 millions en 2015, et de 550 millions en 2016.

En tout, le Conference Board a prévu des pertes cumulatives de près de 2 milliards de dollars (1 975 000 \$) de 2012 à 2016. De toute évidence, il a commis une grosse erreur.

Les faits démontrent que le Groupe d'entreprises de Postes Canada a déclaré des bénéfices d'exploitation de 131 millions en 2012, des pertes d'exploitation de 193 millions en 2013, des bénéfices d'exploitation de 299 millions en 2014 et de 169 millions en 2015. La Société a aussi fait savoir qu'elle avait réalisé des bénéfices en 2016, mais n'a pas encore publié son rapport annuel présentant les chiffres officiels.

Le secteur Postes Canada a enregistré des bénéfices d'exploitation de 77 millions en 2012, des pertes d'exploitation de 269 millions en 2013, des bénéfices d'exploitation de 204 millions en 2014, de 92 millions en 2015 et des bénéfices en 2016.

Autrement dit, de 2012 à 2016, Postes Canada a déclaré des bénéfices globaux et non des pertes de 2 milliards de dollars comme l'avait-prévu le Conference Board.

Il faut préciser que Postes Canada a appliqué une norme comptable internationale (NCI 19) révisée, ce qui a eu une incidence considérable sur les résultats de 2013. N'eut été de cette nouvelle norme, Postes Canada aurait enregistré d'importants bénéfices.

**Tableau 6 : Bénéfice (perte) d'exploitation (millions \$)**

|  | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Prévision du Conference Board                              | (250)       | (300)       | (400)       | (475)       | (550)       |
| Bénéfice d'exploitation déclaré<br>(Groupe Postes Canada)  | 131         | (193)       | 299         | 169         | Bénéfice*   |
| Bénéfice d'exploitation déclaré<br>(Secteur Postes Canada) | 77          | (269)       | 204         | 92          | Bénéfice*   |

\* Les gestionnaires de Postes Canada ont fait savoir que la Société déclarera un bénéfice pour 2016.

*Source : Conference Board du Canada, L'avenir du service postal au Canada, avril 2013; rapports annuels de Postes Canada pour 2012, 2013, 2014 et 2015.*

Dans son rapport, le Conference Board a sous-estimé l'augmentation du volume de colis, les gains de productivité et l'impact de la hausse des tarifs en 2014. Il a également minimisé la capacité de la SCP à réduire ses effectifs en fonction de la baisse de volume du courrier transactionnel.

## **Société canadienne des postes : Sommaire du Plan d'entreprise de 2014 à 2018/Sommaire du Budget d'investissement pour 2014 – Erreur d'un demi-milliard de dollars en 2014**

Postes Canada a pris appui sur les prévisions financières de son plan d'entreprise 2014-2018 pour justifier son intention d'apporter des changements majeurs, dont la transition de la livraison à domicile aux BPCOM.

Le plan d'entreprise de la Société pour 2014-2018 a été approuvé par le gouvernement en décembre 2013. Il y était indiqué que la transition aux BPCOM était essentielle à la viabilité financière de Postes Canada (Postes Canada, p. 10).

Une perte d'exploitation de 256 millions de dollars en 2014 était prévue dans le plan, mais la Société a de fait affiché un bénéfice d'exploitation de 299 millions. En d'autres mots, la prévision de Postes Canada était faussée de quelque 555 millions de dollars, une erreur d'un demi-milliard.

Il n'existe aucune raison pour laquelle Postes Canada ait prévu une perte d'exploitation en 2014, si ce n'est pour user d'une astuce de relations publiques. Avant de diffuser le plan d'entreprise pour 2014-2018, la SCP savait que le taux d'actualisation serait porté de 4,4 à 5,0 %, ce qui réduirait sensiblement le coût des avantages sociaux. Des « résultats bénéfiques » découlant d'un taux d'actualisation plus élevé pour 2014 avaient aussi été prévus dans le rapport annuel de 2013 de la Société. De plus, Postes Canada était au courant des hausses tarifaires importantes, qui avaient été annoncées en décembre 2013 et qui sont entrées en vigueur le 31 mars 2014. Selon toutes les indications, 2014 serait une année fructueuse. Malgré tout, le plan de la SCP prévoyait une perte financière considérable.

La perte projetée en 2014 visait à permettre à Postes Canada de justifier, auprès des médias et d'autres intervenants, les compressions envisagées. Elle a bien entendu servi à corroborer l'affirmation de la Société selon laquelle sa viabilité financière était à risque, comme il est indiqué dans son communiqué de décembre 2013 qui annonçait son plan pour les BPCOM et d'autres compressions majeures :

« Postes Canada a commencé à enregistrer d'importantes pertes financières. Si elle les laissait sans contrôle, les pertes persistantes mettraient bientôt en péril son autonomie financière et l'entreprise risquerait de devenir un fardeau considérable pour les contribuables et les clients [...] La réalisation du plan permettra à Postes Canada de retrouver son autonomie financière d'ici 2019 » (Postes Canada, p. 1).

Malgré ce qu'elle affirmait dans ce communiqué, Postes Canada n'avait pas déclaré de pertes importantes à ce stade (voir l'annexe A). De fait, la Société a généré des profits chaque année depuis 1996, sauf en 2011, où elle a déclaré une perte nette de 188 millions de dollars imputable au lock-out imposé aux membres du STTP et à deux événements exceptionnels : un paiement de parité salariale et un rajustement des pensions à la suite des modifications apportées à la *Loi sur les normes de prestation de pension*. Pourtant, en 2012, à savoir l'année qui a précédé son plan de compressions, Postes Canada a déclaré des bénéfices nets de 94 millions, confirmant ainsi son statut lucratif. Il n'était donc pas sensé

pour Postes Canada d'avancer que son plan assurerait son retour à l'autonomie financière, sauf peut-être pour recourir à une astuce de relations publiques.

Il faut cependant souligner que Postes Canada n'a pas prétendu que les bénéfices réalisés en 2014 provenaient des réductions touchant la livraison à domicile. Elle a reconnu qu'ils étaient surtout attribuables aux augmentations tarifaires, à la réduction des coûts de main-d'œuvre et à l'accroissement du volume de colis (Postes Canada, p. 1).

## **Rapport d'Ernst & Young – Nouvelle erreur**

Le rapport *Financial assessment for the Canada Post Corporation (CPC) Review* d'Ernst & Young (EY) est le plus récent qui laisse entendre que la SCP ne pourra maintenir sa rentabilité sans effectuer de changements substantiels, tels que la reprise du programme de conversion de la livraison à domicile aux BPCOM, la diminution du réseau de vente au détail de la Société, le recours accru aux franchises, la modification des régimes d'avantages sociaux des employés et la réduction des coûts de main-d'oeuvre (EY, p. 3).

En mai 2016, dans le cadre de l'examen général de la SCP, le gouvernement du Canada a formé un groupe de travail composé de quatre personnes, qui était chargé de rédiger un document de travail exposant des options viables pour l'avenir du service postal. Le groupe de travail a retenu les services d'EY pour entreprendre un examen indépendant de la situation financière de Postes Canada et formuler des prévisions. Pour le document de travail, le groupe de travail a misé sur l'analyse et les observations présentées dans le rapport d'EY.

Tout comme le rapport du Conference Board, le rapport d'EY a conclu que Postes Canada faisait face à un avenir financier incertain et que le modèle opérationnel en place n'était plus viable à moyen et à long terme. Alors qu'en 2013 le Conference Board avait estimé que les pertes financières se chiffraient à un milliard de dollars d'ici 2020 (ou à 700 millions avec de fortes hausses tarifaires), dans son rapport de 2016, EY prévoyait pour sa part des pertes de plus de 700 millions d'ici 2026.

Ces rapports ont la distinction peu enviable d'avoir tous deux prédit que la SCP commencerait à subir des pertes au cours de l'année même de leur publication, alors qu'elle a plutôt déclaré des bénéfices. EY n'a pas mis en doute les prévisions établies par la direction de la SCP, à savoir qu'elle réaliserait des pertes de 43 millions de dollars en 2016. Le bilan final n'étant pas encore connu au moment de rédiger le présent document, la SCP a toutefois confirmé qu'elle déclarerait un bénéfice pour 2016. En outre, elle a indiqué que ce bénéfice aurait été de 100 millions de dollars de plus si la direction n'avait pas informé les grands expéditeurs de courrier de son intention de mettre ses employés en lock-out et de cesser toute livraison du courrier en juillet 2016.

Donc, pourquoi EY a-t-il estimé des pertes de 700 millions de dollars d'ici 2026 et pourquoi ses prévisions pour 2016 étaient-elles si inexactes?

## ***EY n'a pas remis en question l'analyse et les projections financières de la SCP***

Il ne semble pas qu'EY ait effectué d'analyse indépendante des projections de la Société au sujet de sa situation financière. Plutôt, EY précise dans l'introduction de son rapport que pour se préparer à la rédaction, « [traduction] *il s'est fié à l'information financière auditée et non auditée, aux prévisions financières établies par la SCP et aux discussions avec la direction de la Société* » (EY, p. ii). Il poursuit en disant : « *EY n'a pas audité, examiné ni essayé de vérifier l'exactitude et l'intégralité de cette information. Par conséquent, EY n'exprime aucune opinion ni assurance à l'égard de cette information reproduite dans le présent rapport* » (EY, p. ii). Ce n'est guère une marque de confiance à l'égard de son propre travail.

Il est curieux qu'EY n'ait pas vérifié les projections financières effectuées par la direction de Postes Canada, étant donné le dossier déplorable de celle-ci à ce chapitre. Voir le tableau 7.

**Tableau 7 : Résultats consolidés – Bénéfices d'exploitation réels déclarés comparativement au plan d'entreprise de la SCP**

| <b>Année</b> | <b>Bénéfice d'exploitation réel</b> | <b>Bénéfice d'exploitation prévu</b> |
|--------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
|              | <i>(millions \$)</i>                | <i>(millions \$)</i>                 |
| 2010         | 315                                 | 81                                   |
| 2011         | (226)                               | 151                                  |
| 2012         | 131                                 | 73                                   |
| 2013         | (193)                               | (475)                                |
| 2014         | 299                                 | (256)                                |
| 2015         | 169                                 | 61                                   |
| 2016         | N/D                                 | (43)                                 |

*Source : Rapports annuels de la SCP et rapport d'EY*

### ***Interprétation faussée du passé***

Le rapport d'EY s'est fortement appuyé sur l'expérience de 2011 à 2015, qui est désignée comme la « période historique », pour formuler les projections financières. Non seulement le rapport fournit une interprétation erronée des résultats financiers de 2012, mais il omet d'examiner et, dans certains cas, de mentionner plusieurs événements non récurrents qui ont eu des répercussions considérables sur les résultats financiers des quatre autres années.

Éléments à considérer :

2011 : À la suite d'un arrêt de la Cour suprême du Canada, la SCP a dû effectuer des paiements exceptionnels de parité salariale de 291 millions de dollars pour la période 1982-2002. Le lock-out des employés représentés par le STTP en juin 2011 a occasionné des pertes financières de 67 millions de dollars. De plus, un rajustement ponctuel des pensions à la suite de modifications apportées à la réglementation fédérale en matière de pension a coûté 63 millions de dollars.

2012 : EY n'a pas utilisé les résultats réels de 2012. Il s'est plutôt servi de chiffres redressés uniquement à des fins comparatives en raison de la révision d'une norme comptable (NCI 19) en 2013. Au lieu d'une perte nette de 83 millions de dollars, comme il est indiqué dans le rapport d'EY, Postes Canada a déclaré un bénéfice net de 94 millions de dollars en 2012.

2013 : L'adoption de la nouvelle norme comptable (NCI 19) a eu comme conséquence ponctuelle de réduire de 350 millions de dollars les bénéfices nets en 2013. Ainsi, le bénéfice net escompté de 321 millions s'est traduit par une perte nette de 29 millions. Les rapports annuels 2011 et 2012 de la SCP affichaient une mise en garde concernant la révision de la norme comptable (NCI 19) en 2013, car il était prévu qu'elle aurait un impact considérable sur les résultats financiers de la Société en 2013. Pourtant, EY omet de mentionner cette importante conséquence ponctuelle qui est attribuable à une modification comptable (Rapport annuel 2013 de la SCP, p. 99-100).

2014 : Une importante augmentation tarifaire est entrée en vigueur le 31 mars 2014, et une majoration du taux d'actualisation des charges au titre des avantages sociaux, qui est passé de 4,4 à 5,0 %, a fait hausser les bénéfices nets.

2015 : Une forte baisse du taux d'actualisation des charges au titre des avantages sociaux, soit de 5,0 à 4,0 %, a fait augmenter de 189 millions de dollars le coût des avantages sociaux. La mise en œuvre du programme des BPCOM a également entraîné une hausse substantielle des coûts.

### ***Évaluation faussée de l'avenir***

Le rapport d'EY pose plusieurs hypothèses douteuses au sujet des principaux facteurs de coûts et de revenus. L'extrapolation de ces hypothèses sur une période de dix ans révèle d'énormes conséquences.

***Coûts de main-d'œuvre*** : Même si les coûts de main-d'œuvre ont diminué d'un taux annuel composé de 0,2 % au cours des cinq dernières années, EY suppose un taux de croissance annuel moyen de 2,4 % pour les dix prochaines années. Il ne fournit aucune explication sur ce changement radical qu'il anticipe. Toutefois, si l'on suppose un effectif inchangé et qu'on utilise le taux d'augmentation moyenne réelle des salaires des cinq dernières années, qui se situe à 1,3 %, le résultat en 2026 serait des coûts de main-d'œuvre de 520 millions de dollars de moins que les projections d'EY.

***Taux d'actualisation*** : Le rapport d'EY reconnaît que l'augmentation des charges au titre des avantages sociaux de 307 millions de dollars durant la période 2011-2015 était principalement attribuable au taux d'actualisation réduit utilisé pour calculer le coût futur des avantages sociaux. Les prévisions d'EY concernant l'accroissement des coûts futurs des avantages sociaux supposent le maintien des faibles taux d'intérêt actuels pour les dix prochaines années. Si le taux d'actualisation des charges au titre des avantages sociaux devait augmenter pour atteindre la moyenne établie durant la période historique (4,8 % au lieu du taux de 4,1 % en 2016), il en découlerait une réduction du coût des avantages sociaux de plus de 75 millions de dollars d'ici 2016.

**Volumes de publipostage** : Le rapport d'EY suppose une réduction annuelle de 2 % des revenus de publipostage pour les dix prochaines années. Il ne tient cependant pas compte des modifications apportées en 2016 aux conventions collectives, qui ont sensiblement augmenté la taille des articles de Médiaposte que la SCP pourra livrer à l'avenir. Cette taille accrue des articles permettra à la SCP d'occuper une part encore plus grande sur le marché de la Médiaposte sans adresse. Si les revenus tirés du publipostage augmentent de 1,5 % seulement par année à la suite de la modification de la taille maximale des articles, les revenus dans ce secteur en 2026 seront de 402 millions de dollars supérieurs à ceux prévus par EY.

**Volumes de colis et revenus du service de colis** : Le rapport d'EY passe également sous silence les changements importants dans les règles de travail et la rémunération négociés avec le STTP en 2016, qui permettront à la SCP d'augmenter les livraisons tôt le matin, en soirée et la fin de semaine.

**Revenus tirés du courrier transactionnel** : EY prédit une réduction de 618 millions de dollars des revenus tirés du courrier transactionnel durant la période 2016-2026 (EY, p. 52). On ne sait pas trop quelles hypothèses il a utilisées pour parvenir à ce chiffre et si les augmentations tarifaires sont prises en compte. Il faut noter que même en l'absence d'une augmentation tarifaire, les revenus provenant du courrier transactionnel ont progressé légèrement au deuxième trimestre de 2016, et la réduction au cours du premier semestre de 2016 s'est chiffrée à 35 millions. En 2015, les revenus ont diminué de 13 millions de dollars seulement.

**Paiements de solvabilité** : Le rapport d'EY suppose que la SCP fera des paiements pour déficit de solvabilité du régime de retraite totalisant 1 300 millions de dollars durant les dix prochaines années. Cependant, aucune explication n'accompagne cette hypothèse, et il semble qu'EY s'attende au maintien à long terme des taux d'actualisation courants anormalement faibles. En 2013, le gouvernement fédéral a accordé à Postes Canada un allègement des paiements de solvabilité du régime de retraite pour une période de quatre ans. Il est largement prévu que le gouvernement prolongera cet allègement jusqu'en 2018 et par la suite. D'ailleurs, un consensus s'établit selon lequel les taux d'actualisation à long terme continueront de croître. Une augmentation d'un pour cent aurait comme effet de pratiquement éliminer le déficit de solvabilité. À long terme, l'excédent du régime de retraite de la SCP atteindra plus de 1,3 milliard de dollars; l'excédent réel du régime pour 2015 s'élevait à 2,7 milliards de dollars. Il n'est pas nécessaire de supposer des paiements de solvabilité de cette importance pour les dix prochaines années.

**Information erronée relative aux coûts de main-d'œuvre** : Dans son rapport, EY avance que le taux de main-d'œuvre directe de la SCP est 41 % plus élevé que celui de ses concurrents, ce qui est incorrect. D'après l'information fournie par la Société, le taux de productivité de ses agents de livraison (facteurs, courrier des services postaux, et facteurs ruraux et suburbains) est 13 % supérieur à la moyenne de ses concurrents (Purolator, DHL et UPS). Les concurrents versent des salaires horaires plus élevés, mais le taux de main-d'œuvre directe actuel de la SCP est arbitrairement gonflé en raison de l'incidence des faibles taux d'intérêt sur les pensions et les prestations versées aux retraités. Des taux d'intérêt plus élevés réduiront l'écart dans les coûts de main-d'œuvre productive qui existe entre la SCP et ses concurrents.

**Coût erroné des modes de livraison** : Le rapport d'EY comprend un tableau qui indique un écart de 163 % (185 \$) entre la livraison à domicile et les BPCOM. Selon l'information fournie par Postes Canada, l'écart entre la livraison à domicile et les BPCOM par facteur se situe à 74 % (115 \$) (Postes Canada, p. 1).

## SECTION 4

### VIABILITÉ FINANCIÈRE FUTURE DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES

La section 4 propose un cadre pour mieux prévoir la viabilité financière de Postes Canada.

#### **Erreurs commises par Postes Canada, EY et le Conference Board : donner l'heure juste**

Comme le dit le célèbre proverbe danois, les prévisions sont hasardeuses, surtout lorsqu'elles concernent l'avenir. En ce qui concerne le service postal public du Canada, les risques sont particulièrement grands.

Les efforts déployés ces dernières années pour prédire la viabilité financière de Postes Canada, notamment par des organismes réputés comme la SCP, le Conference Board du Canada et EY, ont essuyé un lamentable échec. Si ces organismes ont fait fausse route, il faut alors donner l'heure juste.

Plusieurs leçons peuvent être dégagées de l'insuccès des récentes tentatives de prévision de la viabilité financière de Postes Canada, notamment :

1. restreindre la période à l'étude;
2. supposer que les parties prenantes (la direction, les syndicats, les politiciens et les réglementationeurs) procéderont à des rajustements pour éviter une catastrophe;
3. omettre les événements non récurrents du cadre de référence pour faire des projections financières;
4. exposer de façon claire et transparente les hypothèses sous-jacentes qui se rapportent aux coûts et aux revenus anticipés.

**Période** : La section 1 du présent document (tableaux 1 à 6) expose en détail les changements substantiels survenus à la SCP en 2014 et 2015. Ces changements ont été fortement influencés par la décision du gouvernement d'autoriser une importante augmentation tarifaire en 2014, la hausse marquée des livraisons de colis attribuable aux achats sur Internet, et les fortes fluctuations, tant à la hausse qu'à la baisse, du taux d'actualisation des charges au titre des avantages sociaux. Il aurait été impossible de prévoir ces événements même trois ou quatre ans à l'avance. À l'heure actuelle, on ne peut savoir quel sera le taux d'actualisation en 2022, quels nouveaux concurrents auront percé le

marché des messageries, et le cadre réglementaire ou le mandat de service public qui régira les opérations de la SCP.

Pour ces raisons, nos projections se limitent à un horizon de 2,5 ans, soit de la mi-2016 à la fin de 2018.

**Rajustements attribuables aux intervenants** : Au moment de rédiger le présent document, le gouvernement fédéral étudiait le rapport du groupe de travail chargé d'examiner Postes Canada et les recommandations formulées dans le rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires. Ce comité s'est penché sur les opérations de Postes Canada et a présenté de nombreuses recommandations concernant les services, les revenus, la gouvernance et les relations du travail. La décision du gouvernement est attendue à la fin de mai ou au début de juin 2017. Il se peut qu'il instaure d'importantes modifications qui pourraient avoir des répercussions majeures sur les revenus ou les dépenses de la SCP. À l'heure actuelle, l'allègement des paiements de solvabilité pour le déficit de pension, une mesure susceptible d'être renouvelé par le gouvernement pour les quatre prochaines années, représente le seul élément prévisible pouvant être intégrée à nos projections. Comme il est mentionné plus haut, en 2013, le gouvernement fédéral a accordé un tel allègement à Postes Canada pour une période identique. Sans cet allègement, la SCP aurait été tenue d'effectuer des paiements exceptionnels d'un milliard de dollars par année pour capitaliser le régime de retraite, somme qu'elle ne possédait pas. Il faut souligner qu'une augmentation d'un pour cent du taux d'actualisation éliminerait pratiquement le déficit de solvabilité. Selon le principe de la continuité, l'excédent du régime de retraite de la SCP se chiffre à plus de 1,3 milliard de dollars, et l'excédent réel du régime en 2015 s'élevait à 2,7 milliards de dollars.

Nos projections tiennent compte d'une évaluation de l'impact des changements apportés aux règles de travail régissant la livraison des colis et de la Médiaposte sans adresse qui ont été négociés en 2016, et qui entrent en vigueur en 2017 et 2018.

**Événements ponctuels** : Nos projections sont fondées sur l'expérience financière et opérationnelle de 2014 à la mi-2016 à titre de cadre de référence. Nous avons surtout retenu cette période parce qu'elle reflète les importants changements survenus sur le marché du courrier et des colis ainsi que les modifications opérationnelles apportées au sein de la SCP. En choisissant cette période, à l'opposé d'une période de cinq ans, nous évitons de déterminer l'impact d'événements non récurrents, comme le règlement de parité salariale en 2011 et la révision d'une norme comptable internationale (NCI 19) en 2013. Ces deux événements ont eu des conséquences ponctuelles se chiffrant à plus de 290 millions de dollars, mais leurs effets ont par la suite été minimes.

**Transparence** : Nous expliquons clairement les hypothèses sur lesquelles reposent nos prévisions financières. Dans la mesure du possible, nous examinons les répercussions potentielles de scénarios de rechange. Nous avons principalement utilisé les années 2014, 2015 et le premier semestre de 2016 pour dégager les tendances de référence. La principale exception est les revenus tirés du courrier transactionnel, qui se sont accrus considérablement à la suite de l'augmentation tarifaire du 31 mars 2014. L'expérience au troisième trimestre de 2016 a été omise, car la SCP a déclaré une perte de revenus nette de 100 millions de dollars, qui est imputable à sa décision d'informer sa clientèle qu'elle imposait un lock-out à son personnel affecté aux opérations à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2016. Nos prévisions financières ne supposent aucun changement majeur dans les opérations, tel

que l'ouverture ou la fermeture de nombreuses installations, les modifications majeures apportées aux conventions collectives, ou l'offre de nouveaux services, comme les services bancaires postaux ou les services spéciaux destinés aux personnes vulnérables de la collectivité. Nos prévisions financières omettent les répercussions financières qui pourraient découler du processus d'équité salariale, dont l'issue est prévue pour 2018. En outre, elles ne supposent aucun changement important dans le rendement économique des filiales de la SCP.

## **Projection : augmentation de 103 millions de dollars des revenus de Postes Canada entre 2015 et 2018**

Cette projection repose sur les hypothèses suivantes :

***Courrier transactionnel*** : Le volume de courrier transactionnel continuera de diminuer de 6 % par année. Les revenus annuels tirés du courrier transactionnel suivront la tendance imprimée au troisième trimestre de 2015 et diminueront de 2,7 %, à la fois en 2016 et 2017. Les tarifs augmenteront en 2018 afin de compenser le gel des tarifs depuis le 31 mars 2014, ce qui haussera les revenus annuels liés au courrier transactionnel de 3,0 % en 2018. Il en résultera une réduction annuelle des revenus provenant du courrier transactionnel de 258 millions de dollars entre 2015 et 2018.

***Colis*** : L'augmentation des volumes de colis se poursuivra. Malgré la concurrence accrue, il est prévu que les volumes croîtront de 7,7 % par année, maintenant la tendance imprimée à partir de 2014 jusqu'au deuxième trimestre de 2016. Cette hausse sera facilitée par les changements dans les conventions collectives convenus lors de la négociation en 2016, qui permettront à la SCP d'intensifier le service de colis en soirée, le matin et la fin de semaine. Les revenus par article de courrier demeureront constants à compter de 2018, ce qui fera hausser de 410,3 millions de dollars les revenus tirés de l'expédition des colis entre 2015 et 2018.

***Médiaposte avec adresse*** : Malgré de nouvelles initiatives de marketing, le volume annuel de la Médiaposte avec adresse diminuera de 2,9 %, ce qui est conforme à la tendance à long terme et aux résultats pour les deux premiers trimestres de 2016. Les revenus diminueront de 2,2 % par année, ce qui entraînera une réduction des revenus de la Médiaposte avec adresse de l'ordre de 36,5 millions de dollars entre 2015 et 2018.

***Médiaposte sans adresse*** : Les volumes et les revenus stagneront jusqu'en 2018. En raison des changements dans les conventions collectives autorisant les facteurs à livrer des articles de Médiaposte sans adresse de plus grande taille à compter du 15 janvier 2018, les volumes augmenteront de 5 % et les revenus de 7 %. Il en découlera une hausse des revenus de la Médiaposte sans adresse de l'ordre de 28,5 millions de dollars en 2018 par rapport à 2015.

***Poste-publications*** : La tendance à la baisse des volumes se poursuivra, entraînant une réduction de 7,5 % des revenus annuels. On s'attend à une diminution des revenus de la poste-publications de 41 millions de dollars en 2018 par rapport à 2015.

***Autres revenus du secteur Postes Canada*** : Il est supposé qu'ils demeureront inchangés.

## **Projection : augmentation de 30 millions de dollars des coûts de Postes Canada entre 2015 et 2018**

La main-d'œuvre représente le principal vecteur de coûts à Postes Canada. Les coûts de main-d'œuvre sont influencés par le nombre d'heures rémunérées, les changements dans les avantages sociaux et les salaires en fonction de la négociation collective et dans le taux d'actualisation du régime d'avantages sociaux, et les pratiques de dotation de l'employeur. Ces dernières années, les augmentations de coûts de la Société ont été entièrement attribuables aux coûts de main-d'œuvre. Les autres frais d'exploitation ont augmenté de 1,6 % en 2015 et diminué de 2,4 % pendant le premier semestre de 2016.

**Coûts des avantages sociaux et charges de retraite** : Les coûts des avantages sociaux et de retraite sont fortement influencés par les changements du taux d'actualisation, de l'IPC et des coûts de santé ainsi que par le rendement des investissements. Ces dernières années, l'augmentation du taux d'actualisation a entraîné une forte hausse des coûts des avantages sociaux, malgré le nombre réduit d'heures rémunérées. Si l'on suppose une modeste hausse du taux d'actualisation pour 2017 et 2018, les coûts globaux des avantages sociaux et de retraite devraient demeurer stables durant la période 2015-2018.

**Autres frais d'exploitation** : Il est supposé que les autres frais d'exploitation demeureront inchangés et ne subiront pas de fluctuation substantielle entre 2015 et 2018.

**Heures rémunérées** : Comme le montre le tableau 3, le nombre d'heures rémunérées pour les employés de l'exploitation postale urbaine a baissé d'environ 2 % par année. Cette baisse reflète la réduction du volume de la poste-lettres, la mise en œuvre de nouvelles technologies et méthodes de travail et la motorisation des facteurs. Cette baisse est légèrement compensée par l'accroissement des points de remise et du volume de colis. Étant donné l'augmentation constante du volume de colis, les modifications des conventions collectives entrées en vigueur en 2016, et l'accroissement des heures travaillées par les facteurs ruraux et suburbains, il est prévu que les heures rémunérées diminueront de 1,25 % chaque année. Sans hausse correspondante des salaires ou des avantages sociaux, les coûts de main-d'œuvre diminueront de 160,7 millions de dollars entre 2015 et 2018.

**Augmentations salariales** : Les employés de l'exploitation postale urbaine ont obtenu des augmentations salariales de 1 % en 2016 et de 1,5 % en 2017. Si l'on suppose une hausse salariale de 2 % en 2018, les salaires auront augmenté de 4,56 % entre 2015 et 2018. Sous l'effet combiné de la réduction des heures rémunérées, des augmentations salariales et du maintien des coûts des avantages sociaux, des charges de retraite et des autres frais d'exploitation, le résultat net est une augmentation des coûts de 30 millions de dollars de 2015 à 2018.

**Maintien de la rentabilité** : Les chiffres ci-dessus permettent de conclure qu'en 2018, Postes Canada réalisera un excédent d'exploitation qui sera de 73 millions de dollars supérieur à celui de 92 millions déclaré en 2015. Si toutes ces suppositions se confirment ou si les erreurs dans les coûts et les revenus projetés se neutralisent mutuellement, il y a de fortes chances que Postes Canada maintienne et même améliore son taux de rentabilité.

## CONCLUSION

Les prévisions décrites plus haut sont fondées sur l'hypothèse selon laquelle aucun événement imprévu ni radical ne se produira au cours des prochaines années. Nous avons opté pour une période brève afin d'éviter les erreurs commises dans le cadre d'autres prévisions qui ont porté sur des périodes de huit et de dix ans. La direction de Postes Canada a eu recours à des prévisions à long terme de pertes financières massives afin de justifier les compressions majeures dans les services, même si elle savait que ces compressions seraient impopulaires. C'était une erreur. Il serait tout aussi erroné de notre part d'utiliser nos prévisions de rentabilité continue pour justifier le maintien du statu quo à Postes Canada.

Aucune crise financière ne secoue actuellement Postes Canada. Si les tendances se maintiennent, il y a tout lieu de croire qu'elle demeurera rentable pour les prochaines années. Certains développements pourraient cependant compromettre sa rentabilité, tels qu'un fléchissement marqué de l'économie générale, l'intensification de la diminution du courrier transactionnel ou un ralentissement de la croissance du volume de colis.

Une crise financière imminente ne menace pas Postes Canada, mais elle doit de toute urgence étendre son offre de services pour augmenter ses revenus et réduire sa dépendance à une gamme de produits restreinte.

D'autres administrations postales ont fait preuve de beaucoup d'innovation en lançant ou en accroissant les services lucratifs, comme les services bancaires postaux, les visites régulières aux personnes vulnérables et l'optimisation des points de vente au détail.

Il est à souhaiter que Postes Canada tire parti de la période de rentabilité courante pour diversifier ses activités et investir dans de nouveaux services lucratifs afin de préserver son autonomie financière pour l'avenir.

## ANNEXE A

### BÉNÉFICES ET PERTES DE POSTES CANADA – 1988-1989 À 2015

| EXERCICE             | BÉNÉFICE NET          |
|----------------------|-----------------------|
| Avril 1988-mars 1989 | 96                    |
| Avril 1989-mars 1990 | 149                   |
| Avril 1990-mars 1991 | 14                    |
| Avril 1991-mars 1992 | (128)                 |
| Avril 1992-mars 1993 | 26                    |
| Avril 1993-mars 1994 | (270)                 |
| Avril 1994-mars 1995 | (69)                  |
| Avril 1995-mars 1996 | 28                    |
| Avril 1996-mars 1997 | 112 <sup>1</sup>      |
| Avril 1997-mars 1998 | 36 <sup>2</sup>       |
| Avril 1998-mars 1999 | 50 <sup>3</sup>       |
| Avril 1999-mars 2000 | 75 <sup>4</sup>       |
| Avril 2000-mars 2001 | 84 <sup>5</sup>       |
| Avril 2001-déc. 2001 | 67 <sup>6</sup>       |
| Janv. 2002-déc. 2002 | 71 <sup>7</sup>       |
| 2003                 | 253 <sup>8</sup>      |
| 2004                 | 147                   |
| 2005                 | 199                   |
| 2006                 | 119                   |
| 2007                 | 54                    |
| 2008                 | 90                    |
| 2009                 | 281                   |
| 2010                 | 439                   |
| 2011                 | (188) <sup>9</sup>    |
| 2012                 | (83) <sup>10</sup> 94 |
| 2013                 | (29)                  |
| 2014                 | 198                   |
| 2015                 | 99                    |

Source : *Rapports annuels et plans d'entreprise de Postes Canada*

1. 95 millions provenant de Postes Canada et 17 millions de Purolator.
2. 24 millions provenant de Postes Canada et 12 millions de Purolator.
3. 43 millions provenant de Postes Canada et 7 millions de Purolator.
4. 84 millions provenant de Postes Canada; perte de 9 millions enregistrée par Purolator.
5. 106 millions provenant de Postes Canada; perte de 22 millions enregistrée par Purolator.
6. 57 millions provenant de Postes Canada et 10 millions de Purolator.

7. Postes Canada a cessé de fournir des chiffres pour les bénéfices nets réalisés sur ses diverses opérations.
8. Comprend un paiement ponctuel de 118 millions de dollars, règlement versé à une administration postale étrangère au titre des frais terminaux.
9. Postes Canada n'aurait pas essuyé de perte si ce n'était de l'augmentation ponctuelle des charges de retraite de 63 millions imputable à un rajustement des pensions au deuxième trimestre, et d'un règlement ponctuel de parité salariale de 291 millions pour la période 1982-2002 au cours du troisième trimestre. En outre, le lock-out imposé aux employés représentés par le STTP a engendré une perte de 67 millions.
10. Postes Canada a déclaré un excédent de 94 millions en 2012, mais l'a redressé à des fins comparatives en 2013 lorsque la Société a adopté les nouvelles normes comptables.

## BIBLIOGRAPHIE

Bickerton, Geoff, Stephen DeMatteo, et Katherine Steinhoff. *Debate on postal deregulation takes off in North America: Positions taken on American and Canadian Posts*. Mai 2009. Imprimé (en anglais seulement).

Campbell, Robert M., Nicole Beaudoin, et Dan Bader. *Examen stratégique de la Société canadienne des postes : rapport du Comité consultatif au ministre*. TP14859 (12/2008). Imprimé.

Campbell, Robert M. *The Politics of the Post: Canada's Postal Service from Public Service to Privatization*. Peterborough : Broadview Press, 1994. Imprimé (en anglais seulement).

Postes Canada. « Le secteur Postes Canada enregistre un résultat avant impôt de 194 millions de dollars en 2014 ». Communiqué. 27 mars 2015.  
[https://www.canadapost.ca/web/fr/blogs/annoncements/details.page?article=2015/03/27/annual\\_report\\_2014&cat=newsreleases&cattype=annoncements](https://www.canadapost.ca/web/fr/blogs/annoncements/details.page?article=2015/03/27/annual_report_2014&cat=newsreleases&cattype=annoncements)

Postes Canada. « Postes Canada présente un plan d'action en cinq points : Le plan assurera le retour à la viabilité financière de la Société d'ici 2019 et le maintien de son rôle de catalyseur des échanges et du commerce ». Communiqué. 11 décembre 2013.  
[https://www.canadapost.ca/web/fr/blogs/annoncements/details.page?article=2013/12/11/canada\\_post\\_unveils\\_&cattype=annoncements&cat=newsreleases](https://www.canadapost.ca/web/fr/blogs/annoncements/details.page?article=2013/12/11/canada_post_unveils_&cattype=annoncements&cat=newsreleases)

Postes Canada. Coût des points de remise (mode de livraison attiré seulement).

Société canadienne des postes. *Sommaire du Plan d'entreprise de 2014 à 2018/ Sommaire du Budget d'investissement pour 2014*. 2013. Imprimé.

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. *Les tarifs postaux et le service universel à un tarif uniforme*. Présentation au Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires. 21 septembre 2016.  
<http://www.cupw.ca/fr/campaign/resources/les-tarifs-postaux-et-le-service-universel-%C3%A0-un-tarif-uniforme>

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. *L'avenir de Postes Canada*. Octobre 2010. Imprimé.

Ernst & Young. *Financial assessment for the Canada Post Corporation (CPC) Review: CPC Task Force Final Report*. 8 septembre 2016. Imprimé (en anglais seulement).

Gill, Vijay, Crystal Hoganson, et David Stewart-Patterson. *L'avenir du service postal au Canada*. Ottawa : Conference Board du Canada, 23 avril 2013. Imprimé.

Société internationale de la poste. *2016 Key Findings: Global Industry Report*. Décembre 2016.  
[https://www.ipc.be/en/reports%20library/publications/ipcreports\\_brochures/gpir2016-key-findings](https://www.ipc.be/en/reports%20library/publications/ipcreports_brochures/gpir2016-key-findings) (en anglais seulement).

Korski, Tom. « MPs Close 148-Year Tradition ». *Blacklock's Reporter*. 13 mars 2015. Consulté le 10 avril 2017. <https://www.blacklocks.ca/mps-close-148-year-tradition/> (en anglais seulement).

Ligaya, Armina. « Canada Post 'Staring Down' Billion Dollar Loss by 2020 ». *Financial Post*. 23 avril 2013. Consulté le 10 avril 2017. <http://business.financialpost.com/news/canada-post-to-lose-1-billion-a-year-by-2020-conference-board> (en anglais seulement).

Lukiwski, Tom. « Étude du Comité permanent sur Postes Canada ». 7 novembre 2016. Consulté le 12 avril 2017. [http://www.tomlukiwski.com/media/\\_riding-news/committees-study-of-canada-post](http://www.tomlukiwski.com/media/_riding-news/committees-study-of-canada-post) (en anglais seulement).

Marotte, Bertrand. « Cheque Isn't in the Mail: \$1-Billion Loss for Postes Canada by 2020? » *The Globe and Mail*. 23 avril 2013. Consulté le 10 avril 2017. <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/cheque-isnt-in-the-mail-1-billion-loss-for-canada-post-by-2020/article11494870/> (en anglais seulement)

Transports Canada. « Annonce de l'examen stratégique de Postes Canada ». Communiqué. 21 avril 2008. Consulté le 6 avril 2017. <http://www.newswire.ca/fr/news-releases/strategic-review-of-canada-post-announced-535971831.html>

/jyl/dn cope 225