

# TRANS FORMATION ATION

rapport annuel  
2011



1



2



4



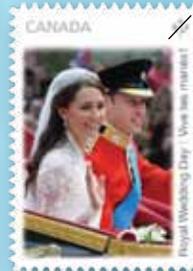
5



9



10



11



12



15



18



19



20

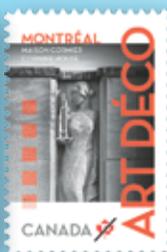
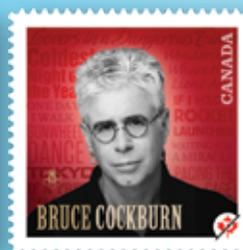
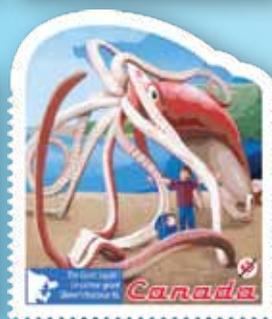


1. Santé mentale
2. Art Canada : Daphne Odjig
3. Année du Lièvre
4. Modes de livraison du courrier

5. La fierté canadienne
6. Centenaire de Parcs Canada
7. Curiosités touristiques
8. Année internationale des forêts

9. Miss Supertest III
10. Mois de l'histoire des Noirs
11. Vive les mariés !
12. Mariage royal de 2011

# Nos timbres de 2011



13. Artistes canadiens de la chanson  
14. Année internationale de la chimie  
15. La faune et ses bébés  
16. Célébrations

17. Architecture Art déco  
18. Signes du zodiaque  
19. Houx de Noël  
20. Vitraux de Noël

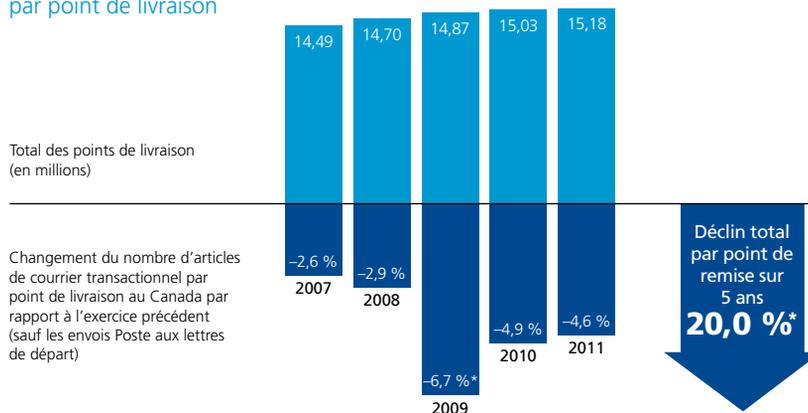
21. Innovations canadiennes  
22. Tournesols

# Table des matières

Résultats	1	Régie d'entreprise	13
Taille et portée	2	Conseil d'administration	14
Notre groupe d'entreprises	3	Dirigeants de la Société	15
Message du président	4	Message de l'ombudsman	16
Survол de 2011	5	Responsabilité sociale de l'entreprise	17
Vision d'avenir :		Rapport sur le <i>Protocole du service</i>	
Notre réseau de livraison physique	8	et autres programmes de	
Vision d'avenir :		politique publique	18
Notre réseau de livraison numérique	10	Résultats financiers	22
Message du président du Conseil	12		

## Secteur Postes Canada

### Déclin du courrier transactionnel par point de livraison

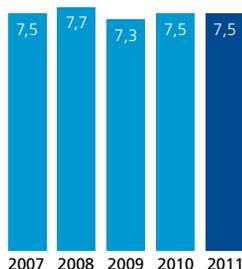


\* Nota : En raison d'un changement de méthode comptable mis en œuvre en 2010, les volumes de 2009 ont été recalculés pour assurer la comparabilité. Si les volumes de 2008 étaient recalculés, le taux de déclin par point de remise correspondrait à 5,1 % pour 2009 et à 18,7 % pour la période de cinq ans.

## Groupe d'entreprises de Postes Canada

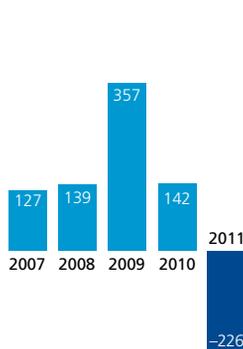
### Produits opérationnels\*

en milliards de dollars



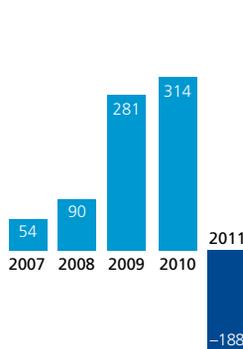
### Résultat opérationnel\*

en millions de dollars



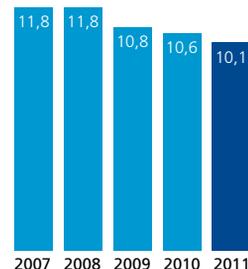
### Résultat net\*

en millions de dollars



### Volume

en milliards d'articles



\* Les résultats de 2007 à 2009 sont établis selon les Principes comptables généralement reconnus; ceux de 2010-2011 sont établis selon les Normes internationales d'information financière (IFRS).

Dans le présent rapport, la Société canadienne des postes (« Postes Canada » ou « secteur Postes Canada ») ainsi que ses filiales Purolator Inc. (« Purolator »), le Groupe SCI inc. (« SCI ») et Innovapost Inc. (« Innovapost ») sont désignées collectivement sous le nom du « Groupe d'entreprises de Postes Canada » ou du « Groupe d'entreprises ».

# Groupe d'entreprises de Postes Canada

## Résultats

(en millions de dollars)

		2011	2010	Changement (%)*
<b>Opérations</b>				
Produits opérationnels	Tel que présenté	7 484	7 453	0,8 %
Résultat opérationnel	Produits opérationnels - charges opérationnelles	(226)	142	(260,2) %
Marge opérationnelle (%)	Résultat opérationnel ÷ produits opérationnels	(3,0) %	1,9 %	–
<b>Résultat avant impôt</b>				
Résultat avant impôt	Tel que présenté	(253)	134	(289,5) %
Résultat net	Tel que présenté	(188)	314	(160,1) %
<b>Rentrées (sorties) de fonds liées aux opérations</b>				
Rentrées (sorties) de fonds liées aux opérations	Tel que présenté	196	(41)	589,9 %
Acquisitions d'immobilisations	Tel que présenté	540	411	31,3 %

<b>Situation financière</b>				
Trésorerie et titres négociables	Tel que présenté	1 113	1 461	(23,8) %
Total de l'actif	Tel que présenté	6 744	6 392	5,5 %
Prêts et emprunts	Tel que présenté	1 111	1 095	1,5 %
Capitaux du Canada	Tel que présenté	(1 655)	(321)	(417,1) %

<b>Volume</b>				
Volume total – Résultat consolidé (millions)	Tel que présenté	10 101	10 572	(4,1) %
Érosion du volume d'articles Poste-lettres <sup>MC</sup> du régime intérieur (secteur Postes Canada)	Tel que présenté	(3,6) %	(4,5) %	–
Diminution du volume de courrier transactionnel par adresse		(4,6) %	(4,9) %	–

<b>Régime de retraite de Postes Canada</b>				
Avoirs de retraite – Juste valeur marchande		15 427	15 358	0,4 %
Déficit sur le plan de la continuité – Financement requis		(423)	(175)	–
Déficit de solvabilité – Financement requis		(4 672)	(3 204)	–
Cotisations de l'employeur – actuelles	Tel que présenté	291	321	–
– spéciales	Tel que présenté	219	425	–

\* Rajustement en fonction du nombre de jours commerciaux.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, le Conseil des normes comptables du Canada et le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public exigent que les entreprises ayant l'obligation publique de rendre des comptes, comme il en est le cas pour Postes Canada, adoptent les Normes internationales d'information financière (IFRS) à titre de référentiel comptable en vertu des Principes comptables généralement reconnus du Canada (PCGR). Par conséquent, la Société prépare ses états financiers selon les normes IFRS depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, avec des données comparatives selon les normes IFRS pour toutes les périodes présentées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010. Dans le présent document, le terme « PCGR du Canada » renvoie aux PCGR du Canada avant le passage de la Société aux normes IFRS. Les données comparatives avant 2010 pourraient ne plus être comparables et demeurent présentées selon les PCGR du Canada.

# Taille et portée

## EMPLOYÉS



**69 000\***

\*Employés à temps plein et à temps partiel du Groupe d'entreprises (à l'exception des employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée)

## PARC



**7 800**

véhicules appartenant à Postes Canada

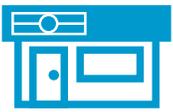
## POSTESCANADA.CA



**111 millions**

de visites en 2011

## BUREAUX DE POSTE ET BOÎTES AUX LETTRES PUBLIQUES



Près de

**6 500**

bureaux de poste au Canada

Plus de

**30 000**

boîtes aux lettres publiques

## ÉTABLISSEMENTS ET POSTES DE FACTEURS



**21**

principaux établissements de traitement du courrier

**500**

postes de facteurs

## APPLI MOBILE



**297 000**

téléchargements de l'application de Postes Canada depuis son lancement au 31 décembre 2011 (donnée approximative)

## ADRESSES DESSERVIES



Plus de

**15 millions**

## RÉDUCTION DE LA CONSOMMATION DE CARBURANT



**3,7 %**

## RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub>



**4,5 %**

(véhicules appartenant à Postes Canada)

# Notre groupe d'entreprises

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada est composé de Postes Canada et de ses trois filiales en propriété non exclusive : Purolator, SCI et Innovaposte. Le Groupe d'entreprises, qui travaille d'une façon de plus en plus intégrée, a pour mission d'établir des liens entre les Canadiens « De partout... jusqu'à vous<sup>MC</sup> ». La vision du Groupe d'entreprises consiste à être un fournisseur de services de choix, qui répond aux besoins des Canadiens.

Le Groupe d'entreprises offre une gamme complète de services de livraison,

de logistique et d'exécution des commandes aux clients à l'échelle du pays et à l'étranger. Collectivement, il affiche des revenus annuels de 7,5 milliards de dollars et compte près de 69 000 employés à son effectif. De plus, il exploite le plus vaste réseau de vente au détail et le plus grand parc de véhicules au Canada.

Les employés du Groupe d'entreprises livrent plus de 10 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à plus de 15 millions d'adresses dans des régions urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du

pays. L'objectif commun consiste à offrir aux Canadiens un service postal de calibre mondial tout en demeurant une entreprise autosuffisante sur le plan financier.

À titre de société d'État, Postes Canada est la composante la plus importante du Groupe, ayant généré 5,9 milliards de dollars en revenus en 2011. Parmi les services de base offerts par Postes Canada, l'exploitant postal du pays, on retrouve la livraison de lettres, de factures, de relevés, de colis, d'articles Médiaposte<sup>MC</sup> et de périodiques.



Purolator permet aux clients de livrer leurs envois tant à l'autre bout de la ville qu'à l'autre bout du monde. En tant que première entreprise de logistique en importance au Canada, Purolator compte 123 emplacements d'exploitation, 136 centres d'expédition et 550 agents d'expédition. Cette entreprise possède également un parc de 3 700 véhicules et assure le transport de 100 millions de livres de fret chaque année. En 2011, Purolator a généré des produits se chiffrant à 1,6 milliard de dollars, ce qui représente environ 20 % des produits opérationnels consolidés du Groupe d'entreprises pour 2011.



Grâce à ses entités opérationnelles, SCI Logistique, Progistix et First Team Transport, SCI aide les entreprises à réduire les coûts du service en mettant en place des solutions plus efficaces liées à la chaîne d'approvisionnement. SCI met à la disposition de ses clients son expertise dans les segments entreprise et entreprise à consommateur et entreprise à entreprise et dans celui de la logistique pour les services extérieurs. En 2011, SCI a généré des produits se chiffrant à 138 millions de dollars, ce qui représente 2 % des produits opérationnels consolidés du Groupe d'entreprises pour 2011.



Innovaposte élabore et exploite les systèmes informatiques et d'information du Groupe d'entreprises. Depuis 2002, Innovaposte est une coentreprise de Postes Canada (51 %) et de Conseillers en gestion et en informatique CGI inc. (49 %). Postes Canada a déterminé que le Groupe d'entreprises aurait avantage à détenir la majorité des actions d'Innovaposte, afin d'assurer une meilleure harmonisation avec l'orientation stratégique, et elle a conclu une entente avec CGI.

# Message du président

Sans aucun doute, l'année 2011 a été difficile pour nos clients, nos employés et notre santé financière. Nos résultats reflètent les tensions liées au déclin continu des volumes de courrier de base, les répercussions d'un arrêt de travail pénible et l'incidence négative d'une décision rendue par la Cour suprême du Canada concernant l'équité salariale, le tout ayant mené à notre premier exercice déficitaire en 17 ans.

Nous sommes pleinement conscients du rôle que joue Postes Canada pour faciliter le commerce et les échanges à l'échelle du pays et partout dans le monde.

Nous savons que les entreprises petites et grandes, les clients ruraux et urbains, les organismes de bienfaisance, les établissements d'enseignement, les fermiers, les consommateurs et surtout les personnes âgées nous considèrent comme un partenaire clé dans leur vie quotidienne. Nous prenons cette responsabilité au sérieux.

Nous savons pertinemment que vous voulez conserver votre service postal, non seulement pour aujourd'hui, mais pour la prochaine génération de Canadiens. Voilà pourquoi nous avons tenté de régler les problèmes liés au service postal avant qu'il ne soit trop tard. À notre avis, il y a maintenant une compréhension commune de l'avenir entre les Canadiens et nos employés. Nous sommes persuadés que cela préparera le terrain pour nous permettre de relever nos plus grands défis.

Même si les discussions étaient axées en 2011 sur nos défis, il reste beaucoup de points à aborder au sujet de notre avenir. Au cours des 249 années d'existence du service postal au Canada, la forme et les dimensions du courrier n'ont cessé de changer, des paquets aux cartes postales et des aérogrammes aux enveloppes, puis aux colis contenant vos achats en ligne.

Nous devons travailler fort pour assurer la transition d'un environnement stable, prévisible et rentable à un environnement concurrentiel et imprévisible qui évolue rapidement. Notre croissance future découlera en grande partie des produits hautement concurrentiels. Nous devons donc faire preuve de souplesse et nous adapter aux besoins de nos clients. Nous avons déjà commencé à jeter les bases de ce nouvel environnement.

Notre programme d'investissement visant à moderniser nos établissements et notre matériel est sur la bonne voie pour améliorer notre productivité et nos services.



Après la construction du nouvel établissement à Winnipeg, nous avons annoncé un investissement important afin de construire une nouvelle installation intégrée à Vancouver. Avec la hausse des échanges commerciaux entre le Canada et la région Asie-Pacifique, nous serons bien placés pour servir les entreprises et les consommateurs grâce à notre réseau de calibre mondial établi partout au pays.

Nous accélérons nos investissements visant à mettre en service des lecteurs portatifs pour nos agents de livraison. Ces lecteurs servant également de terminaux de carte de crédit, il est plus facile d'effectuer les livraisons et de percevoir les droits de douane et frais requis à votre domicile en un seul arrêt. Nous augmentons le nombre de points de balayage dans l'ensemble du réseau pour offrir une meilleure visibilité. Postes Canada sera bien placée pour profiter des occasions qu'offre le cyber-commerce à croissance rapide.

De nos jours, les Canadiens veulent des services physiques et numériques. Ils veulent avoir accès à leurs services préférés en tout temps afin de pouvoir acheter des timbres, s'inscrire au service de changement d'adresse ou présenter une demande de retenue du courrier pendant leur absence. Nous sommes également heureux de vous offrir la livraison numérique de vos factures et relevés importants, dans une boîte aux lettres numérique personnalisée et sécurisée (postal<sup>MC</sup>) accessible de votre ordinateur, tout comme vous recevez le courrier papier dans votre boîte aux lettres physique. Votre service postal s'adapte et évolue avec le temps afin de répondre à vos nouveaux

besoins; cette transformation se poursuit depuis deux siècles et demi.

Nous avons lancé notre première application pour les téléphones intelligents, qui permet aux Canadiens de repérer les colis commandés en ligne auprès de leurs détaillants préférés. Ils peuvent également trouver un Code postal<sup>MO</sup>, ou encore prendre une photo pour ensuite commander des cartes postales ou des timbres personnalisés. Huit mois après son lancement, notre appli est devenue la première application d'entreprise gratuite au Canada dans la boutique iTunes. Ce la témoigne du travail acharné de nos employés, les véritables ambassadeurs de notre marque et la preuve concrète que nous nous adaptons au nouvel environnement.

Bien qu'il soit tout à fait normal que nous soyons très enthousiastes par rapport à notre avenir, nous sommes pleinement conscients de nos responsabilités à votre égard, nos actionnaires ultimes. Nous savons que vous voulez que nous soyons financièrement autonomes pour éviter de devenir un fardeau pour vous. Nous partageons cette responsabilité avec nos agents négociateurs, et nous veillons à ce que Postes Canada soit une entreprise saine, pertinente et axée sur la clientèle pour la prochaine génération de Canadiens.

A handwritten signature in black ink that reads "Deepak Chopra". The signature is fluid and cursive, with a small flourish at the end.

Deepak Chopra  
Président-directeur général

## Survol de l'année

# 2011

### Postes Canada a enregistré une perte financière non consolidée avant impôts de 327 millions de dollars pour 2011.

Sur une base consolidée, la perte avant impôts se chiffre à 253 millions de dollars. La perte financière non consolidée vient mettre fin à 16 années consécutives de rentabilité pour Postes Canada. Plusieurs facteurs ont contribué au rendement financier enregistré par Postes Canada en 2011, notamment l'arrêt de travail en juin qui a immobilisé le système postal pendant 25 jours.

Cet arrêt a eu des répercussions financières et concurrentielles immédiates : l'entreprise a perdu quelque 200 millions de dollars en revenus et des clients ont dû faire affaire avec des entreprises de livraison et de logistique concurrentes. L'incidence à long terme de l'arrêt de travail est toujours inconnue.

D'autres facteurs ont aussi contribué à la perte financière de 2011 : la décision défavorable rendue par la Cour suprême du Canada à l'égard d'un dossier d'équité salariale ainsi que le déclin continu des volumes de courrier en raison des mauvaises conditions économiques, du remplacement du courrier traditionnel par des moyens électroniques et de la concurrence accrue aux échelles nationale et internationale.

De plus, Postes Canada continue à faire face à des obligations instables importantes au titre du régime de retraite.

#### Grèves tournantes et lock-out

Après huit mois de négociations, le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) a entamé une série de grèves tournantes le 2 juin 2011. Lorsque les employés représentés par le STTP travaillant dans nos deux plus grands centres (Montréal et Toronto) ont débrayé, Postes Canada n'a pas eu le choix d'imposer son premier lock-out, qui a duré du 14 au 27 juin. En raison de la loi de retour au travail, un processus d'arbitrage des propositions finales est en cours pour Postes Canada et le STTP.

#### Défis liés au régime de retraite

Depuis 2000, le régime de retraite de Postes Canada a plus que doublé pour afficher un actif de plus de 15 milliards de dollars. En raison des marchés boursiers fluctuants partout dans le monde et des taux d'actualisation exceptionnellement bas, le régime a enregistré un déficit de solvabilité à combler estimatif de près de 4,7 milliards de dollars au 31 décembre 2011.

Postes Canada a versé 510 millions de dollars au régime en 2011, dont 219 millions de dollars en paiements spéciaux.



#### Moins d'enveloppes chaque année

Le secteur Courrier transactionnel (factures et relevés\*) connaît un déclin constant par point de livraison, à mesure que les Canadiens passent à des options électroniques. En 2011, les volumes du secteur Courrier transactionnel par point de livraison ont chuté de 4,6 % de plus, déclin qui dure maintenant depuis plus de cinq ans.



\*Sauf les envois Poste aux lettres de départ

#### Décision en matière d'équité salariale

La décision rendue par la Cour suprême du Canada le 17 novembre 2011 a eu une incidence sur la rentabilité du Groupe d'entreprises. La Cour a décrété que certains employés de Postes Canada représentés par l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) gagnaient moins que d'autres employés occupant des postes comparables. Cette affaire remonte à 1983.



## Une réorganisation qui favorise la croissance

En juillet 2011, Postes Canada a créé deux unités distinctes pour traiter deux priorités différentes de l'entreprise. Ces unités partagent un objectif commun : la croissance. Le réseau de livraison physique dirigera les efforts de revitalisation de notre activité de base, le courrier. Ce changement nous permettra de terminer notre transformation pour devenir un système de livraison de courrier et de colis très concurrentiel. Nous comptons notamment favoriser le cybercommerce en livrant davantage de colis et de paquets commandés en ligne par les Canadiens. Le réseau de livraison numérique est chargé de l'accroissement des activités du service postal, et l'équipe Données et solutions de marketing intégrées contribuera à la croissance des entreprises canadiennes en fournissant aux marchés une gamme complète et sophistiquée de solutions de gestion et de ciblage des données. Le succès d'un réseau dépend du succès de l'autre, puisque ces deux réseaux établissent les liens entre les Canadiens par des canaux physiques et numériques.



## Modernisation pour l'avenir

Le rythme et l'ampleur des changements ont été remarquables à mesure que nous poursuivons la transformation de notre infrastructure opérationnelle pour améliorer le service, pour réduire les coûts et, plus important encore, pour nous permettre d'assurer une croissance future.

La plupart des grands établissements, y compris ceux de Montréal et de Toronto, ont fait l'objet d'une réorganisation complète en 2011, aux fins d'automatisation accrue et de mise à niveau technologique.

Nous avons entamé l'initiative pluriannuelle visant à transformer nos opérations de livraison afin de les adapter à la nouvelle réalité : moins de lettres et plus de paquets. Nous avons fourni des véhicules à nos employés ainsi que des lecteurs intelligents portatifs afin que le balayage et le repérage des colis en temps réel soient effectués avec plus de fiabilité. Grâce aux agents de livraison motorisés « à service intégral », nous pouvons offrir des services de ramassage et de livraison plus efficaces et concurrentiels.

Tous ces changements signifient que nos employés doivent apprendre de nouvelles méthodes de travail. Pour la modernisation seule, nous avons offert près de 16 000 jours de formation en 2011.

À la fin de l'année, nous avons investi environ la moitié des 2,1 milliards de dollars prévus sur plusieurs années, et nous sommes sur la bonne voie pour devenir une entreprise plus sécuritaire, plus efficace, plus concurrentielle et plus en mesure de répondre aux besoins changeants des clients.



## Assurer notre réussite dans le domaine du cybercommerce

Selon les prévisions, le magasinage en ligne va s'accroître très rapidement au Canada au cours des prochaines années. Il s'agit là d'une excellente occasion pour Postes Canada.

Nos vastes réseaux de livraison et de vente au détail constituent nos avantages concurrentiels. Seule Postes Canada peut desservir plus de 15 millions d'adresses et compte près de 6 500 bureaux de poste. Ainsi, avec Postes Canada, les acheteurs en ligne peuvent bénéficier de la commodité à laquelle ils accordent de l'importance dans leur vie occupée : il leur sera facile de ramasser les colis pour lesquels ils n'étaient pas à la maison au moment de la livraison, et tout aussi simple de retourner des articles, au besoin.

En 2011, nous avons pris les mesures nécessaires pour offrir une plus grande commodité aux expéditeurs. Par exemple, le service de ramassage de colis sur demande a accru nos occasions d'affaires avec les PME. En 2012, nous offrirons des services Web améliorés aux détaillants en ligne pour optimiser l'expérience de leurs clients. Nous créerons une plateforme assurant une gestion transparente de leurs envois retournés conformément à leur politique. Les consommateurs auront bientôt la possibilité de faire livrer leurs colis au bureau de poste de leur choix. Toutes ces solutions accroissent la pertinence de Postes Canada dans le cybercommerce.

Les volumes de nos 20 plus gros clients du cybercommerce ont connu une augmentation d'au moins 10 % en 2011, et cette croissance s'est poursuivie au début de 2012.



### Un temps des Fêtes réussi

Les Fêtes représentent la période la plus occupée de l'année pour Postes Canada. En 2011, Postes Canada a lancé une campagne de marketing nationale pour accroître les expéditions, elle a embauché 2 400 employés de plus pour traiter les volumes de courrier élevés et elle a ajouté des camions pour assurer la livraison locale. Grâce à ces initiatives, Postes Canada a livré près d'un milliard d'articles de courrier et a enregistré son meilleur rendement du service Poste-lettres pour les Fêtes depuis près d'une décennie.



### Marketing lié aux services de base

Nous avons déployé des efforts considérables pour renforcer les services de base relatifs au courrier traitable là où il était possible. Le mariage royal a été un véritable succès pour notre Programme des timbres-poste, ayant suscité un intérêt sans précédent pour nos produits. Nous avons eu recours au service Timbres-photos<sup>MC</sup> pour créer des timbres soulignant trois célébrations religieuses : Diwali, Aïd et Hanoukka. Nous avons également émis des timbres pour célébrer le retour des Winnipeg Jets<sup>MC</sup> dans la Ligue nationale de hockey<sup>MC</sup>.



### Revitalisation du secteur Marketing direct

Les possibilités de croissance et de génération des revenus à long terme du secteur Marketing direct sont nombreuses. En 2011, nous avons aidé les clients à se servir des données pour rendre leurs envois promotionnels plus efficaces et réduire leurs coûts. Nous avons concentré nos efforts sur l'élaboration d'une application en ligne gratuite qui permet aux PME de joindre plus facilement leurs meilleurs clients potentiels. L'application Cibleur précis<sup>MC</sup> est disponible depuis le début de 2012.



### Laisser notre marque dans le monde numérique

En 2011, Postes Canada a développé davantage ses services liés au monde numérique. Cet accent renouvelé nous permettra de continuer à miser sur l'innovation pour créer de nouvelles solutions numériques qui viendront s'ajouter à notre gamme de services actuelle, à améliorer nos capacités de services en ligne et sur appareil mobile, et à créer une gamme de produits protégeant et simplifiant les boîtes aux lettres numériques des consommateurs tout en appuyant davantage l'économie numérique canadienne.



## Vision d'avenir :

# Notre réseau de livraison **physique**

Le courrier physique est encore important pour les entreprises canadiennes, petites et grandes – et pour les Canadiens. Il s'agit de notre produit de base et de notre source principale de revenus. La stratégie du Réseau de livraison physique vise à défendre ce service de base tout en profitant des occasions de croissance. Notre vision consiste à être le fournisseur de services de livraison le plus fiable et abordable au pays. Nous travaillons en vue d'améliorer la qualité de notre service, la productivité dans nos opérations et la sécurité de nos employés. Une modernisation sans précédent aura lieu en 2012 et en 2013, ce qui nous offrira la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins changeants des clients dans un marché concurrentiel. Nous procédons à l'adoption de procédés plus uniformes et d'autres pratiques qui soulignent les responsabilités de chaque équipe, quart et installation à cet égard et vis-à-vis du client. Nous comptons entreprendre plus de changements en 2012 que nous l'avons fait l'année dernière, tout en relevant le défi de minimiser les répercussions de ces changements sur le service pendant cette transition cruciale.

### Notre plus gros investissement en matière d'équipement

Nous continuerons à installer des machines à trier sécuritaires, ergonomiques et rapides. Ces trieuses sont au cœur de la modernisation, car elles accroissent la productivité dans les établissements et réduisent le temps que les agents de livraison passent aux postes de facteurs à trier manuellement les envois Poste-lettres. Ces économies de temps réduisent les coûts de main-d'œuvre actuels et futurs, et nous



permettent de réorganiser nos opérations de livraison en fonction de la motorisation et de la livraison des colis.

Nous effectuons un investissement sans précédent dans un nouvel équipement de tri automatisé pour les colis.

Ce matériel peut lire les renseignements sur la destination et les directives d'une façon plus fiable et, en réduisant la nécessité du traitement manuel, il assure une meilleure protection des articles qui nous sont confiés. Cet investissement nous aide aussi à nous préparer à un avenir qui prévoit plus de paquets et moins de lettres.

Nous effectuerons également un investissement considérable dans notre service Correspondance-réponse d'affaires<sup>MC</sup> en vue de l'automatiser, ce qui offrira aux clients une plus grande rapidité et un meilleur suivi des réponses reçues.

### Vancouver : porte d'entrée vers l'Asie-Pacifique

Nous bâtissons un établissement de 700 000 pieds carrés à l'aéroport international de Vancouver qui nous permettra d'accroître nos activités de cybercommerce, de traiter le courrier plus rapidement et d'améliorer la logistique de livraison. En tant que porte d'entrée importante vers la région Asie-Pacifique, l'établissement abritera aussi les activités de l'Agence des services frontaliers du Canada.

« Pour être concurrentielle et pour grandir, la Société doit mettre l'accent sur des services fiables et pertinents, et devenir un chef de file au niveau des coûts. »

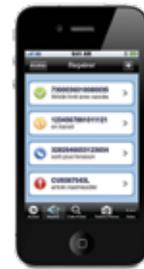
Jacques Côté, président de groupe, Réseau de livraison physique





### Visibilité et repérage

Les clients aiment avoir la tranquillité d'esprit de savoir que leur paquet est en route de manière sûre et fiable, et qu'il sera livré ou prêt à être ramassé à un bureau de poste proche. Nous avons investi des sommes considérables pour être en mesure de balayer plus d'articles à leur réception, puis pour effectuer plus de balayages à différentes étapes du traitement. De plus en plus de clients peuvent alors consulter les données de suivi en temps réel. Nous avons équipé les agents de livraison des régions urbaines de lecteurs intelligents portatifs et, en 2012, la plupart des agents de livraison des régions rurales le seront également. L'option « Repérer » est la fonction la plus populaire de notre application mobile.



### Motorisation : flexibilité de conduite

Dans les régions urbaines, un plus grand nombre d'agents de livraison conduiront le Ford Transit Connect<sup>MC</sup> à vocation écologique pour jouer des rôles plus polyvalents et ainsi mieux servir le nombre croissant de clients du cybercommerce. Ils livreront le courrier et les paquets aux adresses résidentielles et commerciales et ramasseront le courrier dans les boîtes aux lettres publiques, dans les bureaux de poste et auprès des clients admissibles.



### La préparation de nos employés

Étant donné l'ampleur de la modernisation en cours, la connaissance est la clé pour protéger le service et responsabiliser nos employés. Nous devons aider nos chefs et employés de première ligne à s'adapter au nouvel équipement et aux nouveaux procédés, de même qu'aux impératifs d'entreprise qui auront une incidence sur leurs horaires de travail. Nous offrirons encore une formation approfondie en 2012. Puisque la situation démographique entraînera une vague de départs pendant notre période cruciale de modernisation, nous apportons des améliorations à nos pratiques d'embauche pour assurer un transfert adéquat des connaissances avant que les chefs d'équipe chevronnés prennent leur retraite.

## Vision d'avenir :

# Notre réseau de livraison numérique

Les produits et services numériques sont de plus en plus importants pour les Canadiens. Postes Canada tire profit de la permission de sa marque (la relation de confiance de longue date nouée avec les Canadiens), pour étendre ses offres physiques à un service en tout temps par l'entremise du canal numérique, ce qui permet les communications électroniques entre les consommateurs, les entreprises et le gouvernement.

Les solutions que nous offrons aux consommateurs (notre site Web, nos applications pour appareils mobiles, le service postel, le Coffre-fort, etc.) fournissent aux Canadiens une gamme de services, notamment la gestion des factures du foyer et des documents personnels, le suivi des paquets et des achats en ligne, ainsi que les interactions avec Postes Canada.

Nous offrons des données géographiques et des solutions d'analyses solides aux entreprises de toutes les tailles, ainsi que des outils libre-service en ligne pour améliorer leur capacité à analyser, à cibler et à joindre les consommateurs d'une manière rentable. Nous continuerons à innover pour répondre aux besoins numériques croissants des entreprises et des consommateurs canadiens et nous aiderons à gérer les deux réseaux (physique et numérique).



postel<sup>MC</sup>

### **Chef de file au Canada pour le regroupement des factures**

Environ 7,5 millions de Canadiens se sont inscrits au service postel au cours des dix dernières années. Le service postel offre aux Canadiens une boîte aux lettres électronique sécurisée pour gérer leurs activités quotidiennes. Il permet aux Canadiens d'être liés à plus de 100 émetteurs de factures et élimine les frustrations découlant du besoin d'avoir à se rappeler plusieurs noms d'utilisateur, mots de passe et dates de facturation. Notre niveau de sécurité comparable à celui d'une banque protège les renseignements personnels des clients, et nos services d'avis leur permettent de savoir lorsqu'une facture est arrivée. La fonction de personnalisation des dossiers et la capacité de stockage pendant sept ans permettent d'organiser les données pour les consulter au besoin.

#### **Évolution du service postel**

Postes Canada prévoit lancer la prochaine génération du service postel dans la région de Kitchener-Waterloo-Cambridge au milieu de 2012. Nous améliorerons les capacités techniques de postel et l'expérience des utilisateurs en créant une plateforme numérique puissante qui permettra d'attribuer une boîte aux lettres électronique sécurisée avec authentification et une gamme de nouveaux produits et connexions numériques, à chaque adresse de ménage au Canada, créant ainsi de nouvelles possibilités de liens numériques entre les consommateurs, le gouvernement et les entreprises.

#### **Votre bureau de poste, quand vous en avez besoin : [postescanada.ca](http://postescanada.ca)**

Vous avez accès à Postes Canada en tout temps grâce à [postescanada.ca](http://postescanada.ca). Demandes de renseignements, soutien à la clientèle en ligne, suivi ou expédition de paquets, campagne de marketing... peu importe le besoin, [postescanada.ca](http://postescanada.ca) offre un soutien en tout temps à plus de neuf millions de visiteurs par mois. Notre boutique virtuelle est toujours ouverte et propose les tout derniers timbres-poste, timbres commémoratifs et autres.



« Nos activités numériques contribueront à la transformation continue de Postes Canada, tout en jouant un rôle important dans l'évolution de l'économie numérique du Canada. »

Kerry Munro, président de groupe, Réseau de livraison numérique



### Application mobile

L'application de Postes Canada pour appareil mobile offre aux Canadiens, où qu'ils soient, la possibilité de trouver un bureau de poste, d'effectuer le suivi d'un paquet, de trouver un code postal et de personnaliser des timbres, des cartes postales et des souvenirs : solution idéale pour les vacances, les mariages et autres événements spéciaux. Disponible pour les téléphones mobiles iPhone, BlackBerry et Android, cette application est véritablement la seule à offrir toutes ces options aux Canadiens.



### Votre Coffre-fort en ligne



Services bancaires, formulaires de déclarations de revenus, photos de famille et autres documents personnels : puisque de plus en plus de tâches quotidiennes sont effectuées en ligne ou à partir d'un ordinateur, les Canadiens courent le risque de perdre à jamais des renseignements précieux et confidentiels. Le service Coffre-fort de Postes Canada<sup>MC</sup> fait partie du service postal et vous permet de stocker en toute sécurité vos renseignements personnels et confidentiels à un seul endroit. Vous pourrez ainsi accéder à ces renseignements et les partager, peu importe où vous êtes. En offrant un niveau de sécurité comparable à celui des banques, le Coffre-fort élimine le risque de perte de renseignements précieux en raison d'une défaillance d'ordinateur, de la perte d'un disque ou d'un dispositif de stockage, d'un incendie ou d'un vol. C'est la tranquillité d'esprit en ligne.

### Ciblage précis – pour toutes les entreprises

Les pizzerias locales, les entrepreneurs, les salons de coiffure et les détaillants régionaux et nationaux ont tous le même défi à relever : identifier, cibler et joindre de nouveaux clients d'une façon rentable, et tirer le maximum possible de leurs dépenses en marketing. Que ce soit pour savoir quand une personne déménage dans un nouveau quartier ou comment cibler efficacement les personnes qui se trouvent à distance de marche ou de conduite d'un

magasin, nous offrons une gamme d'outils, de données et de solutions de marketing afin d'aider les entreprises à repérer des clients potentiels et à augmenter leurs ventes. Nos outils en ligne sont accessibles à tous en tout temps afin de planifier et de créer une campagne de marketing direct et de dresser un budget. Un simple coup de fil suffit pour joindre l'un de nos professionnels. Il n'a jamais été aussi simple de repérer des clients potentiels.



# Message du président du Conseil

L'année 2011 a mis en évidence la nécessité de transformation de Postes Canada. Nous avons enregistré notre premier exercice déficitaire en 17 ans, et les volumes de notre produit de base, le service Poste-lettres du régime intérieur, ont chuté de 3,6 % de plus, déclin qui dure maintenant depuis cinq années consécutives.

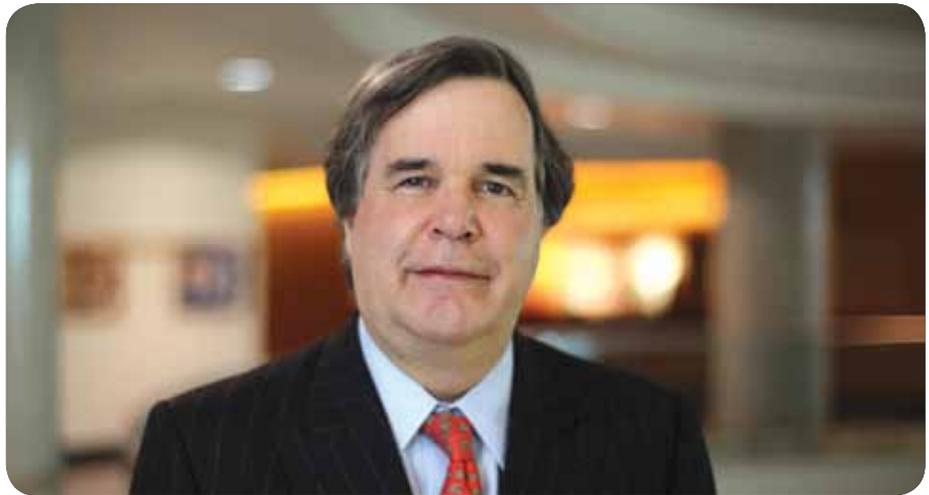
De plus, les marchés financiers très incertains ne nous ont permis de générer qu'un rendement nominal pour la caisse de retraite, tandis que les obligations au titre des prestations de retraite et des autres avantages futurs des employés continuent à augmenter.

Deepak Chopra a été nommé président-directeur général de Postes Canada en février pour diriger notre transformation. M. Chopra compte près de deux décennies d'expérience globale dans le secteur postal et plusieurs années de gestion d'entreprise qui lui ont donné une bonne compréhension de Postes Canada. Cette expérience l'a bien préparé aux défis de 2011.

Le besoin de transformation commence par nos employés. Pendant sa première journée en poste, M. Chopra a rencontré les dirigeants des syndicats représentant plus de 90 % des employés du secteur Postes Canada, y compris notre plus grand syndicat, le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Exploitation postale urbaine (STTP-EPU). La convention collective conclue avec le STTP-EPU avait alors déjà pris fin et les négociations étaient en cours.

Les défis administratifs et financiers de taille de Postes Canada ont imposé l'adoption d'une approche résolue mais juste en ce qui a trait aux négociations, dans le but de traiter notre structure de coûts de la main-d'œuvre. Les 12 jours de grèves tournantes et le lock-out qui a suivi ont été une période difficile pour Postes Canada, pour ses employés et, surtout, pour ses clients. Cependant, l'obtention d'une nouvelle structure de coûts était, et demeure, très importante pour notre viabilité future et pour notre pertinence aux yeux des Canadiens.

Nous avons continué à moderniser notre infrastructure en 2011. Ce renouvellement de l'infrastructure permet à la Société d'offrir des services fiables et abordables à nos clients du courrier traitable. Les investissements dans le



traitement des colis et des paquets permettront à Postes Canada de continuer à tirer profit de la croissance du cyber-commerce. Nous prenons des mesures fermes afin de nous préparer à l'avenir, soit un avenir dans lequel nous livrerons moins d'articles Poste-lettres et plus de colis.

Notre transformation englobe également d'autres initiatives importantes. Ainsi, la création d'un réseau de livraison numérique permettra à la Société de demeurer pertinente, étant donné que les Canadiens sont de plus en plus nombreux à délaisser le courrier physique et les documents papier pour adopter la facturation et les dossiers électroniques. De plus, notre équipe de livraison numérique renforcera notre capacité à offrir des données de ciblage qui aident les entreprises canadiennes à joindre les clients actuels et potentiels de façon efficace et efficiente et avec moins de répercussions sur l'environnement.

Un certain nombre d'investissements ont récemment été réalisés afin d'améliorer nettement l'expérience des clients lorsqu'ils choisissent de faire affaire avec Postes Canada. Ceux-ci portent leurs fruits. Je suis satisfait d'un indicateur important de nos progrès : le service à la clientèle sans précédent qu'a fourni notre Centre de contact avec la clientèle au cours de la période des Fêtes, notre période la plus occupée de l'année, notamment une réduction de près de 100 % par rapport à 2010 du nombre d'appelants qui obtenaient une ligne occupée.

Robert Pletch a quitté le Conseil à la fin de 2011. M. Pletch était membre du Comité de vérification et du Comité de régie d'entreprise et de nomination. J'ai particulièrement apprécié ses contributions indépendantes, équilibrées et à valeur ajoutée aux discussions du Conseil.

Au nom du Conseil, je tiens à remercier M. Chopra, l'équipe de direction et tous les employés de Postes Canada. J'ai hâte de voir la poursuite de la transformation importante et stimulante de Postes Canada en 2012 et au cours des années à venir.

J'aimerais enfin remercier tous les Canadiens qui continuent à choisir de faire affaire avec Postes Canada.

A handwritten signature in black ink that reads "Marc Courtois". The signature is fluid and cursive.

Marc A. Courtois  
Président du Conseil d'administration

# Régie d'entreprise

## Rôle et composition du Conseil

Le rôle du Conseil trouve son appui explicite dans le cadre législatif qui régit le fonctionnement de Postes Canada (la *Loi sur la Société canadienne des postes* et la *Loi sur la gestion des finances publiques*), dans le Règlement intérieur de la Société, ainsi que dans l'Énoncé des valeurs et de la charte du Conseil d'administration. Le Conseil doit fournir des conseils d'ordre général sur la stratégie, les plans d'affaires et activités connexes de Postes Canada. Il est chargé de surveiller les activités de Postes Canada au nom de l'actionnaire. Dans l'exécution de son rôle de surveillance, c'est le Conseil qui tient la Direction responsable du rendement de l'entreprise et de la réalisation des autres objectifs de Postes Canada. En s'acquittant de ses responsabilités, le Conseil doit exercer son jugement dans les domaines généraux suivants :

- l'orientation stratégique et les plans d'entreprise de Postes Canada;
- les contrats importants;
- la protection des ressources de Postes Canada;
- l'établissement et l'application de procédés pour le recrutement des cadres supérieurs et des membres du Conseil;
- le contrôle du rendement de l'entreprise;
- la présentation de rapports ponctuels à l'actionnaire.

Le Conseil d'administration de Postes Canada comprend 11 membres, dont le président-directeur général de Postes Canada. Tous les membres du Conseil d'administration et le président-directeur général sont nommés par le gouverneur en conseil. À titre de surveillant d'une entreprise commerciale et autonome ayant réalisé en 2011 des revenus de 7,5 milliards de dollars (sur une base consolidée), le Conseil doit apporter une importante appréciation commerciale et de riches expériences et connaissances dans d'autres domaines en vue d'assurer l'administration de Postes Canada. Le Conseil tient ses réunions à des dates préalablement établies et se réunit en d'autres occasions jugées nécessaires par le président du Conseil. Afin d'assurer une surveillance rigoureuse d'une entreprise de l'ampleur, de la complexité et de l'importance de Postes Canada, le Conseil consacre environ 25 à 30 jours par année à ses délibérations. En 2011, le Conseil s'est réuni huit fois. De plus, les

divers comités du Conseil se sont réunis en tout à 20 reprises.

## Indépendance du Conseil

La fonction de président du Conseil et celle de président-directeur général se rattachent à deux postes distincts. De plus, le Conseil tient habituellement ses réunions en comptant le président-directeur général à titre de membre et le président de groupe, Réseau de livraison physique, à titre d'invité. Autrement, le Conseil se réunit sans la présence de membres de la Direction, à moins que leur présence ne soit nécessaire pour faire des exposés ou présenter des rapports. Chaque réunion du Conseil comprend une séance à huis clos. Le Comité de vérification tient des rencontres à huis clos régulières avec les auditeurs internes et externes de Postes Canada. En outre, le Conseil, ses comités et les administrateurs peuvent retenir les services de conseillers indépendants, à la demande et à la discrétion du Conseil.

## Comités du Conseil

Le Conseil a créé les comités suivants pour l'aider à assumer ses responsabilités de surveillance :

- Le Comité de vérification examine les données financières qui seront présentées au Parlement et à d'autres groupes d'intérêt, les systèmes de contrôles de la Société qui ont été établis par la Direction et le Conseil, le procédé de vérification et le cadre de gestion des risques. Le Comité de vérification compare également les résultats financiers de Postes Canada avec le Plan d'entreprise.
- Le Comité de régie d'entreprise et de nomination se concentre sur la régie d'entreprise, évalue les valeurs de la Société et les éléments qui contribuent à l'efficacité du Conseil, tels que l'autoévaluation du Conseil, la structure et le mandat des comités, aide le Conseil à déterminer sa composition et sa structure, et recommande des candidats aux postes d'administrateurs, de président du Conseil et de président-directeur général.
- Le Comité des ressources humaines et de la rémunération examine les questions liées aux ressources humaines et à la rémunération, notamment la rémunération du président-directeur général et des autres membres de la

haute direction, le recrutement, la rémunération et le perfectionnement, le maintien du personnel ainsi que les politiques majeures en matière de ressources humaines, la santé et la sécurité et les questions de relations du travail.

- Le Comité des pensions surveille le régime de retraite de plus de 15 milliards de dollars de Postes Canada et voit aux questions et aux politiques se rapportant au régime, notamment les obligations découlant du régime et les stratégies qui y sont liées, les responsabilités de Postes Canada en tant que répondant du régime et les responsabilités fiduciaires de Postes Canada en tant qu'administrateur du régime.

En 2011, la surveillance visant la responsabilité sociale de l'entreprise et les enjeux environnementaux a été abordée lors de réunions du Conseil en entier. Le Comité des ressources humaines et de la rémunération a été chargé de la surveillance et de l'examen des questions de santé et de sécurité.

## Efficacité du Conseil

Le Conseil évalue régulièrement son efficacité et son fonctionnement au moyen d'un questionnaire d'autoévaluation. Le Conseil a élaboré des critères d'appartenance qui définissent les compétences et les qualités personnelles que doivent posséder les membres, sur lesquels doit s'appuyer le gouvernement au moment de la nomination de membres du Conseil. La rémunération des membres du Conseil respecte les *Lignes directrices concernant la rémunération des titulaires à temps partiel nommés par le gouverneur en conseil dans les sociétés d'État* émises par le Bureau du Conseil privé. Un procédé d'orientation est en place pour les nouveaux administrateurs. De plus, un procédé est en place pour évaluer les exigences en matière de perfectionnement continu des administrateurs, et des occasions de formation sont organisées pour continuer à améliorer l'efficacité des administrateurs déjà en poste.

## Fraude et erreurs

Pour faire suite aux recommandations présentées par l'Institut Canadien des

(suite à la page 14)

(suite de la page 13)

Comptables Agréés, le Comité de vérification s'est acquitté de la responsabilité de prendre en compte les fraudes et les erreurs dans les états financiers. Conformément à ces recommandations, le Comité de vérification déclare qu'il a examiné et qu'il accepte les états financiers de la Société, les notes afférentes, l'opinion des auditeurs et leurs affirmations d'indépendance.

## Filiales

Un modèle de régie s'appliquant aux filiales de Postes Canada assure l'uniformité des pratiques de régie dans les entreprises où Postes Canada détient une participation majoritaire.

## Principes de régie

Le Conseil d'administration et les dirigeants de Postes Canada sont d'avis que des pratiques de régie d'entreprise à la fois saines et dynamiques sont la pierre angulaire d'une organisation de qualité qui est à l'écoute de ses employés et de ses clients. La régie d'entreprise est un élément essentiel de la réalisation des mandats commercial et public de Postes Canada et elle contribuera à faire en sorte que tous les Canadiens continuent de profiter d'un service postal universel et abordable, partout au pays.

# Conseil d'administration



**Marc A. Courtois** ▲\*x●★

Westmount, Québec  
Président du Conseil  
d'administration  
Société canadienne des postes



**A. Michel Lavigne** ▲★  
FCA

Laval, Québec



**Deepak Chopra**

Ottawa, Ontario  
Président-directeur général  
Société canadienne des postes



**Siân M. Matthews** ♦●\*

Calgary, Alberta



**Denyse Chicoyne** ▶  
CFA, M.B.A.

Outremont, Québec



**L'honorable  
Stewart McInnes** \*x●

c.r.  
Halifax (Nouvelle-Écosse)



**Thomas Cryer** ■★  
FCA

Etobicoke, Ontario



**Iris Petten** x●\*

Conception Bay South  
(Terre-Neuve-et-Labrador)



**Robert Pletch** ▲\*

c.r.  
Regina, Saskatchewan



**Donald Woodley** ♦●▲

Mono, Ontario



**William H. Sheffield** ♦★

Vancouver  
(Colombie-Britannique)

- Président du Comité de vérification
- ◆ Président du Comité de régie d'entreprise et de nomination
- ♦ Présidente du Comité de la responsabilité sociale de l'entreprise, de l'environnement, de la santé professionnelle et de la sécurité
- ✦ Président du Comité des ressources humaines et de la rémunération
- ▶ Présidente du Comité des pensions
- ▲ Membre du Comité de vérification
- \* Membre du Comité de régie d'entreprise et de nomination
- x Membre du Comité de la responsabilité sociale de l'entreprise, de l'environnement, de la santé professionnelle et de la sécurité
- Membre du Comité des ressources humaines et de la rémunération
- ★ Membre du Comité des pensions

En date du 24 novembre 2011

# Dirigeants de la Société



**Deepak Chopra**  
Président-directeur général



**Jacques Côté**  
Président de groupe  
Réseau de livraison physique



**Kerry Munro**  
Président de groupe  
Réseau de livraison numérique



**Wayne Cheeseman**  
Chef des finances



**Laurene Cihosky**  
Première vice-présidente  
Données et solutions de  
marketing intégrées



**Cal Hart**  
Premier vice-président  
Traitement, ingénierie et  
infrastructure



**Douglas Jones**  
Premier vice-président  
Livraison



**André Joron**  
Chef des ressources humaines



**Peter Melanson**  
Premier vice-président  
Ventes



**Marvin Rosenzweig**  
Premier vice-président  
Colis



**Mary Traversy**  
Première vice-présidente  
Courrier



**André Turgeon**  
Premier vice-président  
Chef de la technologie  
de l'information



**Phil Ventura**  
Premier vice-président  
Stratégie et marketing



**Bonnie Boretzky**  
Vice-présidente  
Avocate-conseil générale et  
secrétaire de la Société



**Murray Dea**  
Vice-président  
Biens immobiliers



**Stephen Edmondson**  
Vice-président  
Relations avec la clientèle



**John Farnand**  
Vice-président  
Ingénierie et transformation  
postale



**Douglas Greaves**  
Vice-président  
Caisse de retraite et  
directeur des placements



**Ann Therese MacEachern**  
Vice-présidente  
Ressources humaines



**Barbara MacKenzie**  
Vice-présidente  
Finances et contrôleuse



**Susan Margles**  
Vice-présidente  
Relations gouvernementales  
et politique



**Serge Pitre**  
Vice-président  
Ventes



**Jo-Anne Polak**  
Vice-présidente  
Communications et  
affaires publiques



**Brian Wilson**  
Vice-président  
Traitement du courrier et  
réseau

# Message de l'ombudsman



Je m'engage à garantir que les principes fondamentaux de notre bureau, soit l'impartialité, l'équité et l'objectivité, ne soient jamais compromis et que l'on continue d'offrir le service de qualité supérieure que méritent les Canadiens.

Lorsque je suis devenue le quatrième ombudsman de Postes Canada en juillet 2011, j'ai vite compris que je me joignais à une équipe dévouée à la protection des intérêts des clients et à ce qu'ils disposent d'une ressource s'ils étaient d'avis que Postes Canada n'avait pas rempli ses engagements de service. Je tiens à remercier Nicole Goodfellow d'avoir bâti une équipe juste et indépendante et d'avoir établi des procédés nous permettant de remplir notre mandat, de mesurer notre efficacité et d'accroître la confiance envers le système postal canadien.

En 2011, nous avons enquêté sur 2 835 plaintes et avons recommandé 1 833 mesures de résolution à Postes Canada. Un aperçu détaillé des plaintes et des enquêtes de 2011 est présenté dans notre rapport annuel, qui peut être consulté à l'adresse [www.ombudsman.postescanadapost.ca](http://www.ombudsman.postescanadapost.ca).

Notre rendement et nos réalisations ne sont pas mesurés uniquement par les plaintes résolues à la suite d'enquêtes. Les expériences de nos clients relatives au service que nous offrons et notre capacité d'aider Postes Canada à améliorer ses services et produits sont également essentielles à notre succès.

Pour les trois dernières années, nos clients ont évalué leur expérience et nous ont fourni des commentaires précieux au sujet de leurs transactions avec notre bureau. Nous nous appuyons sur ces renseignements pour améliorer chaque interaction client. En 2011, lorsqu'on a demandé aux clients dans quelle mesure ils étaient susceptibles de recommander nos services sur une échelle de 1 à 10, ils nous ont accordé la note de 7,9. Il s'agit là de la deuxième augmentation annuelle consécutive.

Nous avons aussi amélioré nos capacités d'analyse en 2011. Nos efforts axés sur l'excellence en affaires, qui accroissent la visibilité de nos enquêtes et de leur résolution, nous ont permis de fournir des renseignements stratégiques et de faire des recommandations précises à Postes Canada. Celle-ci n'a pas hésité à prendre les mesures nécessaires, afin d'améliorer le service et l'expérience client.

Je suis fière de la relation que nous avons établie avec Postes Canada, notre principal groupe d'intérêt. La collaboration et le soutien qu'offre Postes Canada à notre équipe sont essentiels à notre capacité de résoudre équitablement les plaintes des clients.

Francine Conn

## CE QUE L'OMBUDSMAN PEUT FAIRE POUR VOUS

- L'ombudsman mène une enquête indépendante sur votre plainte d'une manière juste, impartiale et confidentielle.
- L'ombudsman compte sur un procédé d'enquête basé sur des faits afin d'évaluer si Postes Canada a appliqué ses politiques et procédures à juste titre dans le règlement initial de votre plainte.
- Après une enquête approfondie, l'ombudsman présente des recommandations à Postes Canada si la plainte est justifiée. Ces recommandations peuvent être formulées en tant qu'interventions propres à un dossier ou elles peuvent traiter de modifications de politiques et de procédures qui ont une application plus vaste.

## CE QUE L'OMBUDSMAN NE FAIT PAS

- L'ombudsman n'exerce aucune compétence législative sur Postes Canada et elle n'établit pas de politique générale en matière de service postal.

# Responsabilité sociale de l'entreprise

La responsabilité sociale est, depuis longtemps, importante à Postes Canada. Nous sommes engagés à exercer nos activités selon les principes de développement durable et de responsabilité sociale, ce qui comprend la transparence. En dépit des défis à relever en 2011, nous avons réalisé des progrès à l'égard d'un certain nombre d'indicateurs sociaux et environnementaux :



## NOS EMPLOYÉS

- Nous avons lancé une nouvelle politique sur la santé et la sécurité qui appuie notre objectif de prévention des blessures en milieu de travail et de création d'une culture de sécurité solide.
- Nous avons offert plus de 42 000 heures de formation aux conducteurs, soit une augmentation de 10 % par rapport à 2010.
- Au cours des trois dernières années, nous avons réduit de 18 % le nombre d'accidents de la route.
- Nous avons atteint le seuil de notre indice d'apprentissage en offrant plus de 105 000 heures de formation en salle de classe et de cyberformation aux chefs d'équipe et aux employés de première ligne.



En 2011, pour la troisième année consécutive, Postes Canada figure sur la liste des 50 meilleures entreprises citoyennes au Canada.

## NOTRE ENVIRONNEMENT

- Trois de nos postes de facteurs ont obtenu une certification au niveau Argent du Système d'évaluation des bâtiments durables (LEED<sup>MC</sup>).
- Le taux de détournement de déchets des lieux d'enfouissement de l'ensemble de nos emplacements a atteint 67 %, une augmentation de cinq points de pourcentage sur 2010.
- Nous avons réduit de 4,5 % les émissions de CO<sub>2</sub> provenant des véhicules de la Société.
- Nous avons terminé notre premier répertoire détaillé sur les émissions de gaz à effet de serre. Les résultats montrent qu'un aller-retour de 10 km au centre commercial produit environ cinq fois plus de CO<sub>2</sub> que d'acheter le même article en ligne et de le faire livrer par Postes Canada.



En 2011, Postes Canada a été sélectionnée pour la deuxième fois comme l'un des meilleurs employeurs en matière de diversité du Canada.

## NOS COLLECTIVITÉS

- Nous avons amassé 2,1 millions de dollars au nom de la Fondation de Postes Canada pour la santé mentale et distribué 2,1 millions de dollars en subventions à 47 organismes communautaires grâce aux fonds recueillis en 2010.
- Nous avons reçu le prix « Un million de mercis » de Centraide pour avoir récolté, avec l'aide de nos employés, plus de 1,9 million de dollars. Nous avons reçu ce prix chaque année depuis sa création en 1994.
- Nous avons reconnu les efforts de 24 personnes autochtones visant l'amélioration de leur vie à l'aide du Prix d'encouragement aux études à l'intention des Autochtones offert par Postes Canada.
- Grâce aux bénévoles du Programme de lettres au père Noël, nous avons aidé le père Noël à répondre à plus d'un million de lettres et à quelque 48 000 courriels. Les lutins de Postes Canada ont livré la 20 millionième lettre de réponse à un enfant de London (Ontario).
- Nous avons appuyé la diversité en créant des timbres pour célébrer les festivals Aid, Diwali et Hanoukka.



Un rapport plus détaillé de notre rendement social et environnemental sera offert en 2012, à [postescanada.ca/rse](http://postescanada.ca/rse).

# Protocole du service postal canadien

## Avant-propos

La Société canadienne des postes a été créée pour fournir un niveau de service postal qui répond aux besoins de la population canadienne. Le gouvernement du Canada s'engage à assurer la transparence dans la façon dont Postes Canada offre des services postaux de qualité à tous les Canadiens, particuliers et entreprises, dans les régions rurales et urbaines, de manière sécurisée et financièrement autonome.

Le gouvernement a donc établi le *Protocole du service postal canadien* pour décrire ses attentes concernant les normes de service et les activités connexes de Postes Canada pour ce qui est d'offrir des services postaux qui répondent aux besoins des consommateurs de services postaux du Canada. Ces attentes ne visent pas à modifier les obligations de Postes Canada établies par la *Loi sur la Société canadienne des postes* ou tout autre texte de loi, ni à y déroger.

## Service universel

1. Postes Canada maintient un service postal qui permet aux particuliers et aux entreprises du Canada d'envoyer et de recevoir du courrier au pays et entre le Canada et l'étranger. Postes Canada assure un service de collecte, de transmission et de livraison de lettres, de colis et de publications.
2. La prestation de services postaux aux régions rurales du pays fait partie intégrante du service universel qu'offre Postes Canada.

## Tarifs abordables

3. Postes Canada applique le même tarif aux lettres de taille et de poids semblables, de telle sorte que les frais d'affranchissement d'une lettre envoyée à un Canadien sont les mêmes, quelle que soit la distance jusqu'au destinataire.
4. Comme l'exige la *Loi sur la Société canadienne des postes*, Postes Canada applique des tarifs de port justes et réalistes et permettant d'assurer des recettes qui, jointes à celles d'autres sources, suffisent à équilibrer les dépenses engagées pour l'exécution de sa mission.
5. Postes Canada donne un préavis et fait une annonce publique pour proposer une modification tarifaire pour les produits de poste-lettre réglementés et elle consulte les consommateurs pendant le processus d'établissement des tarifs.

## Livraison fréquente et fiable

6. Postes Canada livre les lettres, les colis et les publications cinq jours par semaine (sauf les jours fériés) à toutes les adresses canadiennes, sauf dans les régions éloignées où un service moins fréquent peut être nécessaire à cause d'un accès restreint à la collectivité.
7. Postes Canada assure la livraison à chaque adresse canadienne. Il peut s'agir d'une livraison à domicile, à une boîte postale communautaire ou multiple, à une boîte aux lettres rurale, à une case postale, à la poste restante ou à un point central dans un immeuble d'appartements ou de bureaux.
8. Postes Canada livre une lettre dans les délais suivants :
  - Deux jours ouvrables dans une collectivité ;
  - Trois jours ouvrables dans une province ;
  - Quatre jours ouvrables entre les provinces.

## Accès pratique aux services postaux

9. Postes Canada offre un vaste réseau pour l'accès aux services postaux, notamment des comptoirs postaux, des points de vente de timbres au détail et des boîtes aux lettres dans les rues, ainsi que l'accès à l'information et au service à la clientèle au moyen d'un site Web et de centres d'appels.
10. Postes Canada offre des comptoirs postaux au détail, c'est-à-dire les bureaux de poste de la Société et les comptoirs exploités par des détaillants privés, qui sont convenablement situés et gérés, de telle sorte que :
  - 98 % des consommateurs ont un comptoir postal dans un rayon de 15 km ;
  - 88 % des consommateurs ont un comptoir postal dans un rayon de 5 km ;
  - 78 % des consommateurs ont un comptoir postal dans un rayon de 2,5 km.
11. Le moratoire sur la fermeture des bureaux de poste dans les régions rurales est maintenu. Les situations concernant le personnel de Postes Canada (p. ex. départ à la retraite, maladie, décès, etc.) ou l'infrastructure de la Société (p. ex. incendie ou expiration du bail, etc.) peuvent néanmoins toucher l'exploitation continue d'un bureau de poste.

## Sécurité de la livraison

12. Postes Canada prend en considération la sécurité et la confidentialité du courrier dans tous les aspects de la collecte, de la transmission et de la livraison.

## Approche communautaire et consultations

13. Si Postes Canada prévoit changer les modes de livraison, elle communique, soit en personne ou par écrit, avec les clients et les collectivités touchés, au moins un mois à l'avance pour leur expliquer les décisions et examiner des options qui répondent à leurs préoccupations.
14. Au moins un mois avant de décider de fermer, de déménager ou de regrouper des bureaux de poste en permanence, Postes Canada rencontre les clients et les collectivités touchés pour examiner ensemble les options et trouver des solutions pratiques qui répondent à leurs préoccupations.
15. Postes Canada tient chaque année une réunion publique afin de lui donner la possibilité d'exprimer ses opinions, de poser des questions et de formuler des commentaires.

## Traitement des plaintes

16. Postes Canada instaure et publie des processus de règlement des plaintes qui sont facilement accessibles aux clients et traite les plaintes promptement et de façon équitable et respectueuse.
17. L'ombudsman de Postes Canada mène une enquête sur les plaintes concernant la conformité au *Protocole du service postal canadien* lorsque les clients demeurent insatisfaits une fois qu'ils ont épuisé tous les moyens de règlement des plaintes de Postes Canada.

## Rapport sur le rendement

18. Chaque année, dans son rapport annuel, Postes Canada rend compte de son rendement par rapport à chacune des attentes énoncées dans le *Protocole du service postal canadien*.
19. En outre, Postes Canada présente dans son rapport annuel un aperçu des modes de livraison qu'elle utilise, en indiquant le nombre d'adresses desservies par chaque mode et les coûts liés à chaque mode.

## Examen du protocole

20. Le gouvernement examine le *Protocole du service postal canadien* tous les cinq ans après son adoption pour évaluer s'il est nécessaire de l'adapter à l'évolution des besoins.

# Conformité au *Protocole du service postal canadien* en 2011

Postes Canada s'est engagée à respecter les attentes relatives au *Protocole du service postal canadien*. Notre conformité pour 2011 est résumée ci-dessous.

## SERVICE UNIVERSEL

En 2011, Postes Canada a livré plus de 10 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à plus de 15 millions d'adresses dans les régions urbaines, rurales et éloignées du pays. De plus, grâce à sa participation à l'Union postale universelle, une alliance de 192 pays du monde, Postes Canada a fourni des services postaux internationaux d'arrivée et de départ. Le service dans les régions rurales a été fourni par plus de 3 800 bureaux de poste ruraux (environ 59 % de tous les bureaux de poste de Postes Canada), ainsi que plus de 7 000 factrices et facteurs ruraux et suburbains.

## TARIFS ABORDABLES

Postes Canada applique les mêmes tarifs aux lettres de taille et de poids semblables, sans égard à la distance de livraison ou à la destination au Canada. Pour 2011, Postes Canada a appliqué des tarifs de port uniformes aux catégories de lettres décrites dans le tableau ci-dessous.

L'Analyse annuelle des coûts de la Société canadienne des postes fournit des données sur l'établissement des coûts qui servent de base pour s'assurer que Postes Canada ne livre pas de concurrence déloyale en procédant à l'interfinancement de ses services concurrentiels au moyen des produits qu'elle tire de ses services protégés par privilège exclusif. Les résultats de l'Analyse annuelle des coûts en 2011 figurent à la page 78.

Le 14 mai 2011, Postes Canada a publié dans la *Gazette du Canada* un projet de règlement visant à augmenter certains tarifs de port réglementés à partir du 16 janvier 2012. La proposition était accompagnée d'un communiqué. À la suite de ces avis, le public canadien a été invité à transmettre au ministre responsable de Postes Canada toute préoccupation quant aux mesures proposées. Aucune observation n'a été reçue des Canadiens quant aux changements proposés. Le 8 décembre 2011, le gouvernement a donné son approbation finale quant aux tarifs proposés.

## LIVRAISON FRÉQUENTE ET FIABLE

Environ 88 % des ménages canadiens ont bénéficié de services de livraison du courrier à leur domicile, à leur immeuble d'habitation, dans leur quartier ou à une boîte aux lettres rurale en bordure de route, effectuée par un agent de livraison tel qu'un facteur, ou une factrice ou facteur rural et suburbain. Au total, 99,9 % de ces adresses ont reçu les livraisons prévues cinq jours par semaine, sous réserve uniquement d'exceptions quotidiennes temporaires et imprévues. Environ 12 % des ménages canadiens (habituellement situés dans des collectivités rurales plus petites) ont obtenu leur courrier auprès de bureaux de poste locaux ou au moyen de cases postales situées dans les salles des cases faciles d'accès des bureaux de poste des collectivités.

L'année 2011 a présenté de nombreux défis à Postes Canada en ce qui a trait à ses engagements à l'égard du service, en raison d'une augmentation du rythme et de l'ampleur de la mise en œuvre des nouvelles procédures de traitement et de livraison du courrier, sans oublier les répercussions de l'arrêt de travail. Le rendement du service de livraison à temps des envois Poste-lettres s'élevait à 91,2 % sur l'ensemble de l'année. Les niveaux de qualité du service Poste-lettres sont revenus aux niveaux traditionnels à la fin de l'année, et en 2012, nous continuons de concentrer nos efforts sur la réduction des répercussions futures sur le service à mesure que nous poursuivons la mise en œuvre de notre nouveau modèle de traitement et de livraison.

## ACCÈS PRATIQUE AUX SERVICES POSTAUX

En 2011, le service postal a été fourni au Canada grâce à :

- 6 460 bureaux de poste;
- des milliers de points de vente au détail de tierces parties autorisées à vendre des timbres-poste;
- environ 200 000 points de levée du courrier d'un bout à l'autre du pays, où les articles de courrier peuvent être déposés (ce chiffre n'inclut pas les 750 000 boîtes aux lettres rurales et plus, qui sont également des points de levée).

Le réseau de bureaux de poste a respecté les attentes liées au *Protocole du service* comme suit :

- 98,7 % de la population canadienne se trouvait dans un rayon de 15 km d'un bureau de poste;
- 90,2 % résidait dans un rayon de 5 km;
- 78,8 % vivait dans un rayon de 2,5 km.

En 2011, on a recensé 144 incidents touchant l'infrastructure ou le personnel de Postes Canada et ayant des répercussions sur les bureaux de poste visés par le moratoire rural. Au total, 87 dossiers ont été réglés directement par Postes Canada, grâce à des mesures de dotation. Dans les autres cas, après une consultation avec

Catégorie		Tarif de port
<b>Articles standard</b> (enveloppes, cartes et envois à découvert)	Jusqu'à 30 g	0,59 \$
	De 30 à 50 g	1,03 \$
<b>Articles de format moyen</b> (enveloppes, cartes et envois à découvert)	Jusqu'à 20 g	1,03 \$
	De 20 à 50 g	1,18 \$
<b>Autres envois Poste-lettres</b> (envois non standard et surdimensionnés)	Jusqu'à 100 g	1,25 \$
	De 100 à 200 g	2,06 \$
	De 200 à 300 g	2,85 \$
	De 300 à 400 g	3,25 \$
	De 400 à 500 g	3,50 \$

Raison du changement de mode de livraison	Nombre d'adresses touchées
Changement de comptoir postal (p. ex. changement du lieu de vente au détail pour les services de poste restante)	3 981
Mise à niveau du matériel de livraison (p. ex. passage d'une boîte postale multiple à une boîte postale communautaire)	23 000
Sécurité de la livraison ou demande de la municipalité (p. ex. obligation de déplacer le lieu de livraison du courrier dans une zone rurale à la suite d'un examen de sécurité)	19 000
Autres raisons	141

les collectivités concernées et les dirigeants communautaires :

- 11 dossiers ont été réglés en recrutant un maître de poste;
- 46 dossiers ont été réglés en offrant des services de vente au détail dans une ville proche, tout en conservant les services de livraison dans la collectivité actuelle.

## SÉCURITÉ DE LA LIVRAISON

Postes Canada s'est engagée à prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger le courrier et reconnaître qu'elle occupe une position particulière en matière de confiance et d'imputabilité en ce qui a trait au courrier qu'elle livre au nom du public canadien. Les Services de sécurité et d'enquête de Postes Canada mènent leurs activités en respectant la *Loi sur la Société canadienne des postes*, la *Politique du gouvernement sur la sécurité* et les obligations établies par d'autres pouvoirs législatifs et réglementaires; leur principal objectif est de veiller à la protection appropriée du courrier, des personnes et des biens.

Ce groupe poursuit son travail avec les organismes d'application de la loi aux échelles locale, provinciale et nationale afin d'élaborer différentes stratégies d'investigation pour protéger le courrier et prévenir les crimes liés à l'usurpation d'identité.

Conformément à ses obligations en vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, Postes Canada remet au gouvernement fédéral un rapport annuel relatif à ses pratiques en matière de protection des renseignements personnels.

## APPROCHE COMMUNAUTAIRE ET CONSULTATIONS

Même si Postes Canada s'efforce de maintenir le mode de livraison actuel des adresses qu'elle dessert, certaines circonstances peuvent nécessiter des changements, notamment des améliorations du matériel et des mises à niveau. En 2011, environ 0,3 % des 15 millions d'adresses ont été concernées par un changement du mode de livraison (voir le tableau ci-dessus).

Bien que le réseau de bureaux de poste de Postes Canada demeure généralement inchangé, des problèmes opérationnels peuvent survenir et modifier le caractère convenable d'une installation existante en ce qui a trait aux services postaux et de vente au détail. En 2011, nous avons examiné 22 bureaux de poste (non visés par le moratoire) pour déterminer s'il fallait les fermer en permanence, les déménager ou les regrouper avec d'autres bureaux de poste. Dans tous les cas, Postes Canada a consulté les clients touchés et a pris en considération les opinions exprimées par la collectivité avant de mettre en place tout changement proposé. Les clients ont été informés des propositions qui touchent leur bureau de poste : des avis ont été affichés dans les établissements pour demander la rétroaction des clients. Dans de nombreux cas, les représentants de Postes Canada ont rencontré les dirigeants de la collectivité et les citoyens touchés par le changement proposé.

En date du 31 décembre, 11 des 22 cas examinés sont mis en attente jusqu'à ce que la consultation dans la collectivité soit terminée, que la décision définitive soit prise ou que la mise en œuvre soit effectuée. Sur les 11 dossiers qui ont été réglés :

- huit bureaux de poste ont déménagé à un autre emplacement;

- deux bureaux de poste ont fermé leurs portes;
- un bureau de poste est demeuré à son emplacement actuel.

Le 17 octobre 2011, Postes Canada a tenu sa sixième réunion publique annuelle à Thunder Bay (Ontario). Un avis aux médias a été diffusé avant l'événement, et la réunion a été annoncée sur le site Web de Postes Canada. Des invitations ont également été envoyées à un certain nombre de groupes d'intérêt, à l'échelle locale et nationale, notamment des clients, des fournisseurs, des représentants d'associations, des franchiseurs, des agents négociateurs et autres. Près de 950 employés de Postes Canada et citoyens canadiens intéressés ont participé grâce à une webémission audio; environ 30 personnes étaient présentes à la réunion, y compris des cadres supérieurs de Postes Canada, des agents négociateurs et des représentants des médias.

## TRAITEMENT DES PLAINTES

En 2011, le Service à la clientèle a traité 4,1 millions d'appels de la clientèle et 257 000 demandes de renseignements électroniques de clients envoyées par courriel, télécopieur ou formulaire en ligne. Ces interactions étaient liées à des dossiers portant sur les produits, le repérage des articles, des réclamations et autres demandes. Grâce au procédé de résolution des plaintes, Postes Canada a toutes les occasions de résoudre les plaintes provenant des clients. Toutefois, dans les cas où Postes Canada aurait terminé l'examen de la plainte et que le client ne serait toujours pas satisfait des solutions proposées, ce dernier peut faire appel à l'ombudsman de Postes Canada.

En sa qualité d'instance d'appel finale dans le procédé de résolution des plaintes des clients, l'ombudsman mène des enquêtes indépendantes, interroge les parties concernées par le différend, détermine si Postes Canada a respecté ses politiques et ses procédures, puis recommande un plan d'action équitable visant à résoudre la plainte du client. Il est possible de consulter en détail les résultats des enquêtes menées par l'ombudsman, y compris les questions liées au *Protocole du service*, dans le rapport annuel de l'ombudsman qui est présenté au [www.ombudsman.postescanadapost.ca](http://www.ombudsman.postescanadapost.ca).

## RAPPORT SUR LE RENDEMENT

Voici un aperçu des modes de livraison utilisés par Postes Canada et une estimation des coûts pour chaque mode :

Mode de livraison	Nombre d'adresses*	% du nombre total d'adresses	Coût annuel moyen par adresse
À domicile	5 094 694	34 %	269 \$
Point de remise centralisé (p. ex. cases postales dans les immeubles à appartements)	3 726 366	24 %	124 \$
Boîte postale multiple, boîte postale communautaire, kiosque	3 804 574	25 %	117 \$
Installation de livraison (case postale, poste restante)	1 797 668	12 %	53 \$
Boîte aux lettres rurale	757 843	5 %	182 \$
<b>Tous les modes</b>	<b>15 181 145</b>	<b>100 %</b>	<b>166 \$</b>

\* En date du 31 décembre 2011

## AUTRES PROGRAMMES DE POLITIQUE PUBLIQUE

Outre son obligation d'assurer un service universel et des services postaux de base, Postes Canada participe également à certains programmes de politique publique pour le gouvernement du Canada.

### Programme Aliments-poste

Le programme Aliments-poste était un programme du gouvernement fédéral qui subventionnait les coûts de transport par avion des aliments périssables et d'autres produits essentiels vers les collectivités isolées du Nord. Au cours du premier trimestre de 2011, Postes Canada a expédié 4,5 millions de kilogrammes de marchandises dans le cadre du programme Aliments-poste. Les revenus générés dans le cadre de ce programme se chiffraient à 17 millions de dollars (dont 13 millions de dollars subventionnés par le gouvernement pour couvrir la différence entre les revenus liés à l'affranchissement recueillis par Postes Canada et les coûts qu'elle a engagés). Postes Canada estime que les revenus abandonnés<sup>1</sup> atteignaient environ 3 millions de dollars. Le programme a pris fin le 31 mars 2011 et a été remplacé par un nouveau programme fédéral intitulé Nutrition Nord Canada qui ne nécessite pas les services de Postes Canada.

### Envois transmis par le gouvernement et documentation à l'usage des aveugles

La *Loi sur la Société canadienne des postes* offre un droit à la franchise postale pour le courrier expédié entre les Canadiens et le gouverneur général, les députés, les membres du Sénat et de la Chambre des communes, le bibliothécaire parlementaire et le commissaire à l'éthique. Les députés de la Chambre des communes peuvent aussi expédier gratuitement jusqu'à quatre circulaires (par l'entremise du service Médiaposte sans adresse<sup>MC</sup> de Postes Canada) à leurs électeurs au cours d'une année civile.

Postes Canada offre également aux députés un tarif d'affranchissement considérablement réduit (non modifié depuis 1995) pour tout autre envoi Médiaposte sans adresse expédié en plus des quatre envois gratuits par année. En 2011, environ 2,7 millions de lettres considérées comme des envois transmis par le gouvernement ont été envoyées (exception faite des envois des électeurs aux membres du Parlement) et les députés ont expédié plus de 81 millions d'articles Médiaposte sans adresse.

La *Loi* prévoit aussi un droit à la franchise postale accordé aux personnes aveugles. À l'heure actuelle, des milliers de Canadiens aux prises avec une déficience visuelle et de nombreuses bibliothèques partout au pays, y compris l'Institut

national canadien pour les aveugles, peuvent expédier gratuitement des livres audio et d'autres types de matériel partout au Canada et dans le monde. En 2011, on estime que plus de deux millions d'envois ont été faits dans le cadre de ce programme. Postes Canada reçoit un crédit de 22 millions de dollars du gouvernement pour aider à compenser l'incidence financière de ces programmes sur la Société.

### Tarif des livres de bibliothèque

Le tarif des livres de bibliothèque permet aux bibliothèques publiques et académiques de transmettre des livres entre bibliothèques ou entre les bibliothèques et leurs abonnés qui n'ont pas accès à une bibliothèque publique en raison de contraintes géographiques ou de limitations physiques. Le programme permet d'expédier ces livres à des tarifs d'affranchissement sensiblement réduits. En 2011, un total d'un peu moins de 750 000 envois de livres ont été faits dans le cadre du programme des tarifs des livres de bibliothèque, générant ainsi des revenus de 831 000 \$ pour Postes Canada. Les revenus abandonnés pour Postes Canada ont été estimés à 8 millions de dollars pour 2011. Contrairement à d'autres programmes de politique publique offerts au nom du gouvernement, Postes Canada ne reçoit aucun crédit ni indemnisation de la part du gouvernement pour compenser le tarif d'affranchissement réduit.

<sup>1</sup> Les revenus abandonnés sont l'écart entre l'indemnisation réelle et le montant que Postes Canada aurait reçu aux niveaux habituels de l'indemnisation commerciale.

# Résultats financiers

## TABLE DES MATIÈRES

### Rapport de gestion

Énoncés sur la « vision d'avenir »		
Avertissement aux lecteurs au sujet des énoncés sur la « vision d'avenir » .....	23	
<b>1 Résumé</b>		
Aperçu du Groupe d'entreprises de Postes Canada et résumé des résultats financiers de 2011 .....	24	
<b>2 Activités de base et stratégie</b>		
Examen des activités et de la stratégie de nos secteurs de base .....	30	
<b>3 Facteurs de rendement clés</b>		
Examen des facteurs clés de notre rendement et de nos progrès par rapport aux objectifs de 2011 .....	37	
<b>4 Capacités</b>		
Examen des enjeux qui ont une incidence sur notre capacité à exécuter les stratégies, à gérer les facteurs de rendement clés et à produire des résultats .....	39	
<b>5 Risques et gestion des risques</b>		
Examen des principaux risques et incertitudes propres à nos activités et de notre approche pour gérer les risques .....	45	
<b>6 Liquidités et ressources en capital</b>		
Examen de nos flux de trésorerie, de nos liquidités et de nos ressources en capital .....	49	
<b>7 Évolution de la situation financière</b>		
Examen des changements importants en matière d'actifs et de passifs entre le 31 décembre 2011 et le 31 décembre 2010 .....	55	
<b>8 Revue des opérations</b>		
Examen détaillé de notre rendement financier en 2011 .....	57	
<b>9 Principales estimations comptables et évolution des politiques comptables</b>		
Examen des estimations comptables critiques et des changements de politiques comptables en 2011 et dans les exercices ultérieurs .....	63	
<b>10 Aperçu pour 2012</b>		
Nos perspectives pour 2012 .....	69	
<b>Rétrospective financière</b> .....	71	
<b>Renseignements supplémentaires</b> .....	74	
<b>Analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts</b>		
<b>Rapport de l'auditeur sur l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts</b> .....	77	
<b>Analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts</b> .....	78	
<b>Notes de l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts</b> .....	79	
<b>États financiers consolidés</b>		
<b>Responsabilité de la Direction à l'égard de l'information financière</b> .....	80	
<b>Rapport des auditeurs indépendants</b> .....	81	
<b>État consolidé de la situation financière</b> .....	82	
<b>État consolidé du résultat global</b> .....	83	
<b>État consolidé des variations des capitaux propres</b> .....	84	
<b>État consolidé des flux de trésorerie</b> .....	85	
<b>Notes afférentes aux états financiers consolidés</b> .....	86	
<b>Rapprochement – État consolidé de la situation financière</b> .....	137	
<b>Rapprochement de l'état consolidé du résultat global</b> .....	139	

## RAPPORT DE GESTION

Le rapport de gestion fournit un exposé décrivant les résultats financiers et les changements opérationnels de la Société canadienne des Postes (la « Société » ou « Postes Canada ») et de ses filiales Purolator Inc. (« Purolator »), Groupe SCL inc. (« SCL ») et Innovapost Inc. (« Innovapost »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2011. Ces sociétés sont désignées collectivement comme le « Groupe d'entreprises de Postes Canada » ou le « Groupe d'entreprises ». Ce rapport doit être lu conjointement avec les états financiers consolidés et les notes afférentes de l'exercice ayant pris fin le 31 décembre 2011, documents préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (« IFRS ») et indiqués en dollars canadiens. Les résultats financiers figurant dans le Rapport de gestion sont arrondis au million près, tandis que les pourcentages connexes sont calculés en fonction de chiffres arrondis au mille près. À moins d'indication contraire, les renseignements du présent rapport de gestion sont en vigueur le 21 mars 2012.

La Direction est responsable des renseignements présentés dans le Rapport annuel, y compris le rapport de gestion. Toute mention de « nos », « notre » ou « nous » désigne la Direction de Postes Canada. Le Conseil d'administration, sur la recommandation de son Comité de vérification, a approuvé le contenu du présent rapport ainsi que les états financiers consolidés audités.

### Seuil de tolérance

La Direction évalue l'information qui doit être fournie dans le rapport de gestion selon le principe de l'importance relative comme guide aux fins de déclaration. La Direction considère que des renseignements sont importants s'il est probable que leur omission ou une déclaration inexacte influencerait sur les décisions prises par l'utilisateur moyen en fonction de tels renseignements financiers.

### Énoncés sur la « vision d'avenir »

Le Rapport annuel, lequel comprend le présent rapport de gestion, renferme des énoncés sur la « vision d'avenir » de la Société qui rendent compte des attentes de la Direction en ce qui concerne les objectifs, les plans, les stratégies, la croissance future, les résultats opérationnels, le rendement ainsi que les perspectives commerciales et les occasions commerciales de la Société. En général, les énoncés sur la « vision d'avenir » sont désignés par des mots ou des expressions tels que « prévoit », « s'attend à ce que », « croit », « estime », « a l'intention de » ou d'autres mots et expressions similaires. Ces énoncés ne sont pas des faits, mais seulement des estimations relatives aux résultats futurs. Ces estimations reposent sur certains facteurs ou hypothèses concernant la croissance prévue, les résultats opérationnels, le rendement, les perspectives et les occasions commerciales (collectivement les « hypothèses »). Bien que nous considérions ces hypothèses comme étant raisonnables et basées sur des renseignements dont nous disposons actuellement, elles peuvent s'avérer incorrectes. Ces estimations relatives aux résultats futurs dépendent d'un certain nombre de risques, d'incertitudes et d'autres facteurs susceptibles d'entraîner des différences considérables entre les résultats réels et les attentes actuelles du Groupe d'entreprises. Ces risques, incertitudes et autres facteurs comprennent notamment les risques et incertitudes énoncés dans la *section 5 – Risques et gestion des risques à la page 45* du présent rapport de gestion (collectivement les « risques »).

Dans la mesure où le Groupe d'entreprises fournit une information sur la « vision d'avenir », à savoir des renseignements financiers axés sur l'avenir ou des perspectives financières, par exemple la croissance et le rendement financier futurs, ces renseignements servent à décrire les attentes futures. Les lecteurs sont donc avertis que ces données pourraient ne pas être appropriées à toute autre fin. En outre, les renseignements financiers axés sur l'avenir et les perspectives financières, ainsi que les énoncés sur la « vision d'avenir » de manière générale, reposent sur les hypothèses et sont assujettis aux risques.

Il est vivement recommandé aux lecteurs de bien prendre en compte ces facteurs lorsqu'ils évaluent les énoncés sur la « vision d'avenir ». À la lumière de ces hypothèses et risques, les activités prévues dans ces énoncés sur la « vision d'avenir » pourraient ou non se produire. Le Groupe d'entreprises ne peut pas garantir que les résultats et les activités prévus se réaliseront. Par conséquent, il est recommandé aux lecteurs de ne pas prendre ces énoncés pour des faits.

Les énoncés sur la « vision d'avenir » se trouvant dans le Rapport annuel (qui comprend le présent rapport de gestion) sont seulement pertinents à la date du présent rapport annuel; la Société ne prévoit pas mettre à jour publiquement ces énoncés pour tenir compte de nouveaux renseignements, d'activités futures, de changements de situation ou de toute autre raison après cette date.

### Adoption des Normes internationales d'information financière

Le Conseil des normes comptables du Canada exige que les entreprises tenues de rendre des comptes publics, comme il en est le cas pour Postes Canada, adoptent les normes IFRS pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011. Par conséquent, le 1<sup>er</sup> janvier 2011, Postes Canada a fait le passage aux normes IFRS à partir des anciens Principes comptables généralement reconnus (« PCGR ») du Canada et a commencé à préparer ses résultats financiers selon les normes IFRS, y compris les données comparatives. Les résultats financiers des périodes antérieures à 2010 sont établis selon les PCGR du Canada et peuvent ne plus être comparables aux résultats financiers préparés selon les normes IFRS. Dans le présent rapport de gestion, le terme « PCGR du Canada » renvoie aux PCGR du Canada avant la transition de la Société aux normes IFRS.

## 1 Résumé

### *Aperçu du Groupe d'entreprises de Postes Canada et résumé des résultats financiers de 2011*

La Société canadienne des postes est l'une des plus grandes sociétés d'État fédérales en importance au pays, et elle est l'un des plus importants employeurs au Canada, comptant quelque 69 000 employés directs ou indirects (grâce à ses filiales). Chaque année, nos employés livrent plus de 10 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à plus de 15 millions d'adresses dans des régions urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays. Le secteur Postes Canada exploite le plus vaste réseau de vente au détail au Canada, qui compte près de 6 500 bureaux de poste. Postes Canada, qui est devenue société d'État en 1981, rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités. Son actionnaire unique est le gouvernement du Canada.

Aux termes de la *Loi sur la Société canadienne des postes*, la Société a la mission d'exploiter un service postal adapté aux besoins de la population du Canada en offrant des services postaux de qualité à tous les Canadiens, dans les régions rurales et urbaines, qu'il s'agisse de particuliers ou d'entreprises, et ce, d'une manière sécurisée et financièrement autonome. L'obligation d'assurer un service universel de Postes Canada est énoncée dans le Protocole du service postal canadien, mis en œuvre par le gouvernement du Canada en 2009, et stipule ce qui suit :

1. Postes Canada maintient un service postal qui permet aux particuliers et aux entreprises du Canada d'envoyer et de recevoir du courrier au pays et entre le Canada et l'étranger. Postes Canada assure un service de collecte, de transmission et de livraison de lettres, de colis et de publications.
2. La prestation de services postaux aux régions rurales du pays fait partie intégrante du service universel qu'offre Postes Canada.

Outre ses services postaux de base et son obligation d'assurer un service universel, la Société participe également à certains programmes de politique publique pour le gouvernement du Canada. En vertu de la *Loi sur la Société canadienne des postes*, les membres du Parlement et certains hauts fonctionnaires peuvent transmettre des envois en franchise postale. La *Loi* prévoit aussi un droit à la franchise postale pour l'envoi de documentation à l'usage des aveugles. Postes Canada offre aussi un tarif des livres de bibliothèque réduit pour permettre aux bibliothèques publiques et académiques de transmettre des livres entre bibliothèques ou entre les bibliothèques et leurs abonnés, et ce, à des tarifs d'affranchissement plus bas.

Postes Canada fait partie de l'industrie postale mondiale, qui est composée d'exploitants postaux internationaux, ou « administrations postales ». Toutes les administrations postales finançaient habituellement leur obligation d'assurer un service universel grâce à un « privilège exclusif » prévu par une loi, ou monopole de l'administration postale sur une partie du marché postal. Cependant, la valeur du privilège exclusif diminue compte tenu du déclin continu des volumes de courrier traditionnel, de la concurrence accrue du monde numérique et du besoin d'assurer un service universel à un nombre croissant d'adresses.

Les administrations postales s'entendent pour dire que les marchés de courrier traitable sont maintenant parvenus à maturité et que les volumes de courrier continueront leur déclin. Le contexte dans lequel nous évoluons continue de changer, et les baisses enregistrées dans le secteur postal sont attribuables aux produits électroniques de substitution, à la concurrence et aux efforts de compression des coûts déployés par les clients.

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada a dû relever de nombreux défis en 2011 et, pour la première fois en 17 ans, n'a pas enregistré de bénéfice. Dans l'ensemble, les résultats financiers ont été décevants et ont subi l'influence négative d'un certain nombre de facteurs :

- En juin 2011, le conflit de travail avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP), notre syndicat le plus important représentant plus de 38 000 employés chargés de la levée, du traitement et de la livraison du courrier dans les grandes collectivités urbaines. Le 14 juin 2011, à la suite de 12 jours de grèves tournantes de plus en plus coûteuses menées par le STTP, Postes Canada a interrompu les opérations urbaines, suspendant ainsi les opérations à l'échelle du pays pendant 13 jours supplémentaires jusqu'à l'adoption par le Parlement d'une législation de retour au travail. Bien que Postes Canada soit toujours en train d'évaluer l'incidence à long terme de l'arrêt de travail, ses répercussions immédiates étaient considérables et, en termes de rendement normal, il a entraîné une perte de revenus que nous estimons à plus de 200 millions de dollars en 2011. À l'heure actuelle, nous attendons toujours le résultat de la procédure d'arbitrage prévue par la loi, qui jouera un rôle important dans la protection de notre avenir à court et à long terme.
- La décision rendue par la Cour suprême du Canada en novembre 2011 en faveur de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (« AFPC ») et de la Commission canadienne des droits de la personne pour la plainte liée à l'équité salariale déposée contre Postes Canada et visant les années 1982 à 2002. Avec cette décision, la Cour a maintenu le jugement du Tribunal canadien des droits de la personne (le « Tribunal ») de 2005, qui établissait que la Société avait effectué une « discrimination systémique » dans l'établissement des salaires d'un groupe de membres de l'AFPC et ordonnait le paiement des salaires perdus réduit de 50 %. Postes Canada a comptabilisé une estimation de ces coûts additionnels en 2011 et procédera à la consultation de l'AFPC afin d'en arriver à une entente sur le montant final.
- L'importance des obligations du Régime de retraite de Postes Canada et d'autres avantages liés à l'emploi, par rapport aux revenus et aux profits, et l'instabilité de la capitalisation du régime présentent un risque constant pour les flux de trésorerie et la capacité de la Société à financer les investissements nécessaires en matière de modernisation et de croissance. La volatilité des marchés a eu une incidence négative sur les régimes de retraite du Groupe d'entreprises et a entraîné des pertes actuarielles de 1 581 millions de dollars enregistrées dans les autres éléments du résultat global en 2011. Conformément aux Normes internationales d'information financière, la Société comptabilise directement dans les capitaux les pertes actuarielles nettes pour les régimes de retraite, les avantages postérieurs à l'emploi et les autres avantages à long terme. C'est principalement à cause de ces pertes que les capitaux du Canada ont affiché un déficit à la fin de 2011.

- La baisse continue des volumes de courrier dans notre secteur de courrier de base, en raison de la substitution électronique, des conditions économiques incertaines et des pressions exercées par la concurrence. Les entreprises et les consommateurs n'ont jamais eu autant de choix en ce qui concerne les produits et les modes de communication, et la concurrence est féroce. En 2011, la tendance à la baisse s'est poursuivie et le secteur Postes Canada a vu ses volumes du service Poste-lettres du régime intérieur diminuer de 3,6 %. La baisse des volumes s'est accompagnée d'une augmentation du nombre de points de livraison au Canada, à un rythme d'environ 175 000 points par an au cours des cinq dernières années, ce qui a entraîné une augmentation des coûts en raison de l'obligation d'offrir un service de livraison à un plus grand nombre d'adresses.

Dans le but de relever ces défis et de faire en sorte que Postes Canada redevienne rentable et demeure financièrement viable et autonome, les priorités stratégiques suivantes ont été mises en place :

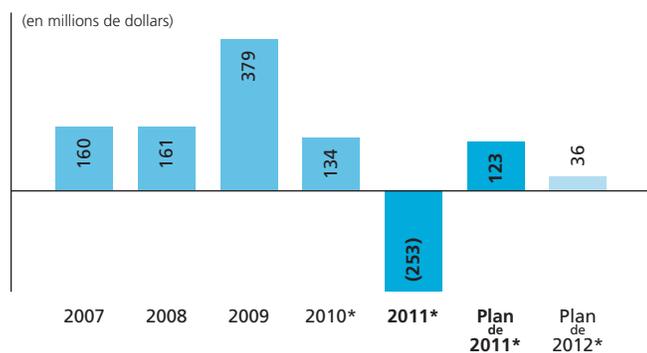
- **Transformation à l'échelle de Postes Canada afin d'apporter des changements importants à notre structure de coûts et d'être plus compétitifs** – Pour transformer nos activités, nous prévoyons nous concentrer sur quatre domaines principaux :
  - 1) **Transformation postale** : Notre projet de renouvellement de l'infrastructure lancé en 2008, et se chiffrant à 2,1 milliards de dollars, vise à remplacer les installations et l'équipement désuets et périmés, à automatiser les procédés de traitement manuel, à mettre sur pied un effectif de distribution motorisé et à augmenter la productivité.
  - 2) **Main-d'œuvre** : Nous souhaitons apporter des changements à notre modèle de coûts liés à la main-d'œuvre dans lequel les coûts liés à la main-d'œuvre représentent actuellement 71 % de notre structure de coûts, et nous déployons tous les efforts nécessaires propres au procédé de négociation collective afin de négocier des conventions qui sont abordables.
  - 3) **Technologie de l'information** : Nous prévoyons restructurer nos systèmes d'information et de technologie de l'information (SI/TI) en 2012 en passant d'une structure de coentreprise actuelle à une entreprise de services partagés, où Innovaposte exploitera ses activités selon le principe de recouvrement des coûts et adoptera une stratégie d'approvisionnement à plusieurs sources pour offrir des services à des tarifs concurrentiels.
  - 4) **Mise à profit du Groupe d'entreprises** : Nous prévoyons augmenter les synergies au sein du Groupe d'entreprises et mettre à profit l'ensemble de nos actifs et de nos capacités pour réaliser des économies et créer de nouvelles occasions de revenus.

- **Croissance de nos activités** – Pour demeurer pertinente et financièrement viable à long terme, Postes Canada doit s'adapter à l'évolution de l'industrie et augmenter ses revenus de façon rentable dans chacun de ses secteurs d'activité. Dans notre secteur de base du courrier traitable, nous prévoyons nous concentrer sur l'accroissement de notre part du marché de l'espace de cybercommerce du segment entreprise à consommateur, qui évolue rapidement, en positionnant nos services de colis pour tirer profit de la Transformation postale et de notre présence sur le marché de la vente au détail. De plus, nous cherchons à dynamiser nos activités de base en tirant pleinement parti des actifs liés au courrier traitable et des produits de Marketing direct pour compenser l'érosion du service Poste-lettres (pour les factures et les relevés). Dans notre réseau de livraison numérique, bien qu'il ne soit pas étendu à l'heure actuelle, nous cherchons à récupérer une partie des communications qui abandonnent la poste au profit des canaux électroniques, en offrant des services sur Internet qui serviront de complément à ceux que nous offrons actuellement pour le courrier traitable. Les services offerts sur la plateforme postale seront renforcés afin de refléter notre offre physique (factures, relevés, magazines, circulaires). Nous prévoyons également élaborer des données géographiques afin d'ajouter de nouvelles sources de revenus et d'appuyer les produits de marketing direct actuels. Nous avons par ailleurs l'intention d'améliorer notre présence et notre efficacité en ligne afin d'appuyer nos réseaux physique et numérique, et d'améliorer l'expérience de la clientèle dans l'ensemble de nos points d'utilisation numériques.

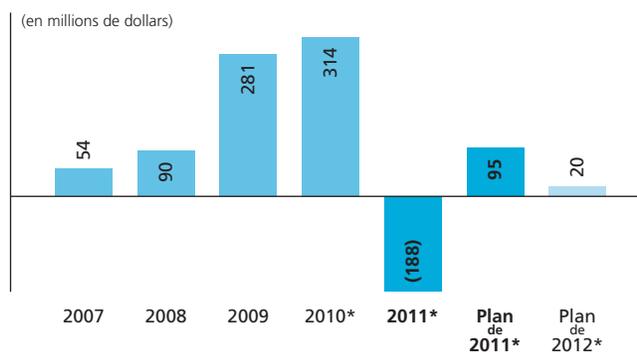
## Groupe d'entreprises de Postes Canada – 2011

Les états financiers consolidés de la Société canadienne des postes de 2011 comprennent les comptes de la Société et ceux de ses filiales, Purolator, SCI et Innovaposte. Ces sociétés sont désignées collectivement comme le « Groupe d'entreprises de Postes Canada ».

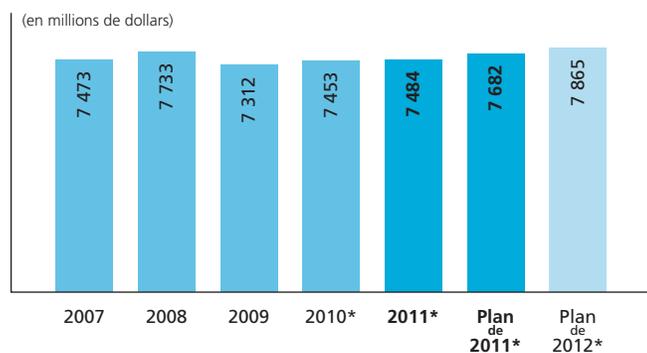
### Résultat consolidé avant impôt



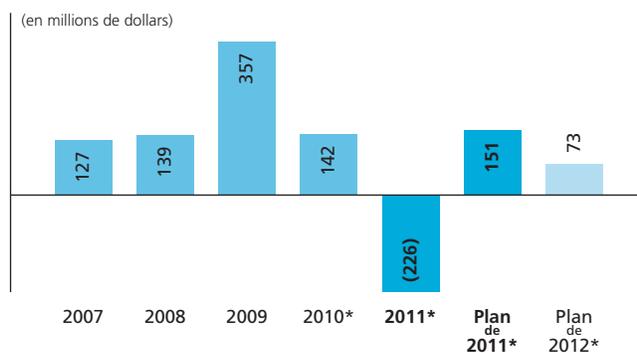
### Résultat net consolidé



### Produits opérationnels consolidés



### Résultat opérationnel consolidé



\* Le 1<sup>er</sup> janvier 2011, Postes Canada a adopté les Normes internationales d'information financière (« IFRS ») comme méthode de comptabilité. La Société a donc présenté ses états financiers selon ces normes pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 et pour l'exercice de comparaison terminé le 31 décembre 2010. Les résultats financiers pour les exercices de 2007 à 2009 sont présentés selon les anciens PCGR du Canada. Il pourrait donc être impossible de les comparer aux résultats des exercices 2010 et 2011.

Le tableau ci-dessous indique le rendement réel consolidé de la Société pour l'exercice 2011 par rapport au Plan d'entreprise de 2011.

(en millions de dollars)

Exercice clos le 31 décembre	Résultats de 2011	Plan de 2011	Changement	Explication
Résultats consolidés				<i>Pour obtenir plus de renseignements, consulter la section 2 – Activités de base et stratégie à la page 30 et la section 8 – Revue des opérations à la page 57.</i>
Produits opérationnels	7 484	7 682	(198)	Résultats inférieurs de 198 millions de dollars aux attentes (177 millions pour le secteur Postes Canada), principalement pour la raison suivante : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrêt de travail dans le secteur Postes Canada, en partie compensé par des revenus provenant des élections fédérales imprévues</li> </ul>
Charges opérationnelles	7 710	7 530	(180)	Résultats supérieurs de 180 millions de dollars par rapport au Plan (194 millions de dollars pour le secteur Postes Canada), pour les raisons suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décision en matière d'équité salariale concernant l'AFPC dans le secteur Postes Canada</li> <li>• Charges au titre des avantages du personnel futurs supérieures au Plan pour le secteur Postes Canada</li> <li>• Atténuation partielle due aux réductions des coûts dans le secteur Postes Canada en raison de l'arrêt de travail</li> <li>• Poursuite des activités de compression des coûts à l'échelle du Groupe d'entreprises de Postes Canada</li> </ul>
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement	(27)	(29)	2	
Résultat avant impôt	(253)	123	(376)	

Le tableau ci-dessous indique le rendement réel consolidé de la Société pour l'exercice 2011 par rapport à l'exercice 2010.

(en millions de dollars)

Exercice clos le 31 décembre	2011	2010	Changement	%	Explication du changement
<b>État consolidé du résultat global</b>					<i>Points saillants de la section 8 – Revue des opérations à la page 57.</i>
Produits opérationnels	7 484	7 453	31	0,8 %*	Principalement imputable aux majorations tarifaires, mais atténué en grande partie par le déclin des volumes découlant principalement de l'arrêt de travail, de l'érosion continue du service Poste-lettres du régime intérieur et du retrait par le secteur Postes Canada du programme Aliments-poste du gouvernement du Canada.
Charges opérationnelles	7 710	7 311	399	5,5 %	Principalement attribuable à la décision en matière d'équité salariale concernant l'AFPC, aux pressions inflationnistes et à l'augmentation des coûts des avantages du personnel futurs, mais atténué par une réduction des coûts découlant de l'arrêt de travail et l'abandon par le secteur Postes Canada du programme Aliments-poste du gouvernement du Canada, ainsi que par des activités visant la compression des coûts dans l'ensemble du Groupe d'entreprises de Postes Canada.
Résultat avant impôt	(253)	134	(387)	(289,5) %	
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	(65)	(180)	(115)	(63,6) %	Comprend les écarts temporaires des actifs d'impôt différé qui n'avaient pas été comptabilisés auparavant et qui s'élevaient à 192 millions de dollars en 2010.
Résultat net	(188)	314	(502)	(160,1) %	
<b>État consolidé des flux de trésorerie</b>					<i>Points saillants de la section 6 – Liquidités et ressources en capital à la page 49.</i>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	271	379	(108)	(28,6) %	En grande partie attribuable aux sorties de trésorerie requises pour couvrir les dépenses d'investissement de 540 millions de dollars, mais compensé par 221 millions de dollars de recettes nettes découlant de la vente de placements à court terme, l'obtention de remboursements d'impôts de 112 millions de dollars et les flux de trésorerie découlant des activités avant intérêts et impôts de 99 millions de dollars.
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités opérationnelles	196	(41)	237	589,9 %	Principalement attribuable à une diminution des paiements d'avantages du personnel courus et à des remboursements d'impôts plus importants, compensés par une hausse des intérêts payés sur la dette à long terme (émission en juillet 2010) dans le secteur Postes Canada.
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement	(290)	(1 025)	735	71,7 %	Principalement attribuable à la baisse des achats de placements à court terme en 2011 dans le secteur Postes Canada. En 2010, les placements ont été achetés à l'aide des produits de l'émission d'obligations de 1 milliard de dollars effectuée.
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités de financement	(14)	972	(986)	(101,4) %	Principalement attribuable à l'émission d'obligations de 1 milliard de dollars effectuée par le secteur Postes Canada en 2010.

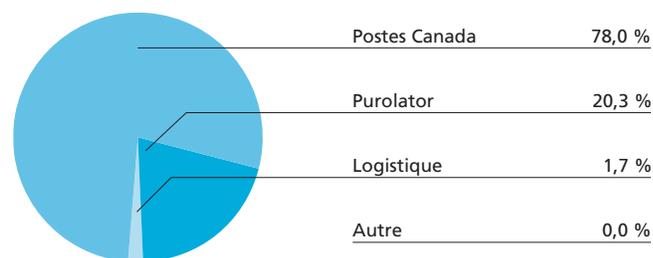
\* Rajustement en fonction du nombre de jours commerciaux.

## Secteurs du Groupe d'entreprises de Postes Canada – 2011

La Société assure la gestion de ses activités et définit ses secteurs opérationnels en fonction des entités juridiques qui la composent. Il existe trois secteurs opérationnels déclarables. Les autres secteurs opérationnels sont regroupés et leurs résultats sont présentés dans la catégorie « Autre ». Les secteurs opérationnels de la Société sont les suivants :

- Postes Canada;
- Purolator;
- Logistique;
- Autre.

### Produits par secteur – 2011



Produits par secteur	2011	2010	2009
Postes Canada	78,0 %	79,3 %	79,6 %
Purolator	20,3 %	18,8 %	18,5 %
Logistique	1,7 %	1,9 %	1,9 %
Autre	0 %	0 %	0 %

Les résultats non consolidés de la Société correspondent aux activités du secteur Postes Canada. En 2011, le secteur Postes Canada a généré des produits de 5,9 milliards de dollars et a enregistré un résultat négatif (perte) avant charge d'impôts de 327 millions de dollars. Cette perte est principalement due à l'incidence négative de l'arrêt de travail du mois de juin (pertes de revenus estimées à plus de 200 millions de dollars), à l'érosion du service Poste-lettres et à la décision sur l'équité salariale.

Le secteur Postes Canada exploite trois secteurs d'activité : Courrier transactionnel, Colis et Marketing direct.

Le secteur Courrier transactionnel correspond à notre gamme de services proposant la création, la livraison et la réponse relatives aux lettres, factures, relevés et autres formes de communications, au format papier comme au format électronique. Ce secteur est en concurrence sur le marché canadien plus large des communications, qui comporte le courriel, la messagerie instantanée et d'autres moyens de communication de « documents ».

Le secteur d'activité Colis offre une vaste gamme de services de livraison des régimes intérieur et international, ces services se différenciant par leur délai de livraison. Postes Canada et sa filiale Purolator sont des intervenants sur le marché canadien de l'expédition et de la livraison (urgente et non urgente). Les produits offerts par Purolator (qui touchent principalement le segment entreprise à entreprise) complètent ceux offerts par Postes Canada (qui portent surtout sur le segment entreprise à consommateur) et permettent à Postes Canada d'offrir une gamme complète de services de colis sur le marché.

Le secteur d'activité Marketing direct comporte trois principaux produits : Médiaposte avec adresse<sup>Mc</sup> et Médiaposte sans adresse (collectivement « produits Médiaposte »), ainsi que Poste-publications<sup>Mc</sup>. Nos produits Médiaposte livrent concurrence dans le secteur canadien des services de publicité et de marketing avec les autres moyens publicitaires qui vont des canaux traditionnels, tels que les imprimés, la radio, la télévision et les journaux, aux canaux électroniques, notamment les sites Web, le courrier électronique et la messagerie texte. Le service Poste-publications comprend la distribution des périodiques tels que les journaux, les magazines et les bulletins.

Nos filiales offrent d'autres compétences et capacités, ainsi qu'une plus grande portée du marché, ce qui permet au Groupe d'entreprises de Postes Canada de proposer plus de produits et de services, ainsi que des solutions de service plus complètes. Les synergies créées par nos filiales ajoutent une valeur stratégique faisant partie intégrante de notre stratégie de croissance future, ainsi que de notre stratégie permettant de tirer profit de nos forces collectives pour améliorer la rentabilité et l'efficacité.

En 2011, le secteur Purolator a généré des produits opérationnels de l'ordre de 1,6 milliard de dollars et réalisé un résultat (profit) avant impôt de 73 millions de dollars. Il occupe le même marché d'expédition et de livraison que le secteur Colis, mais il se concentre surtout sur le secteur du marché entreprise à entreprise (« E à E »). La majorité des produits de Purolator sont générés par la prestation des services de messagerie; les autres revenus provenant des services de fret aérien et des services de chargement partiel.

Sont compris dans les résultats du secteur Logistique les résultats financiers de SCI. En 2011, le secteur Logistique a généré des produits opérationnels de 138 millions de dollars et réalisé un résultat (profit) avant impôt de 7 millions de dollars.

Sont compris dans les résultats du secteur Autre les résultats financiers d'Innovaposte. La quasi-totalité des services en matière de technologie de l'information d'Innovaposte sont fournis au Groupe d'entreprises. Par conséquent, la part proportionnelle qui revient à la Société des produits d'Innovaposte est éliminée par les charges opérationnelles des autres secteurs à la consolidation des états.

## Aperçu pour 2012

En 2012, le Groupe d'entreprises fera face à la plupart des mêmes défis importants qu'en 2011. La conjoncture économique incertaine, la volatilité des marchés, les conventions collectives non réglées, l'érosion des volumes de courrier et les pressions exercées par la concurrence sont autant de facteurs qui font qu'il reste difficile de prédire les revenus, les gains et notre position de trésorerie à l'avenir.

Nous nous attendons toujours à ce que les volumes de « courrier traitable » continuent de diminuer en raison de la substitution par des moyens électroniques, du regroupement des factures et de la concurrence féroce dans de nombreux domaines; toutefois, l'ampleur de la diminution des volumes Poste-lettres du régime intérieur est incertaine et représente un risque important pour l'avenir. Les produits prévus pour le Groupe d'entreprises de Postes Canada en 2012 se chiffrent à 7,86 milliards de dollars, ce qui représente une augmentation de 5,1 % par rapport à l'exercice précédent, et le résultat avant impôt prévu s'élève à 36 millions de dollars. Puisque les marges opérationnelles sont très serrées et que les coûts liés au réseau sont à la hausse en raison de l'augmentation continue du nombre de points de livraison, le contrôle des coûts demeurera une priorité importante. Afin d'atteindre ses objectifs en matière de profit, le Groupe d'entreprises doit augmenter ses revenus de façon rentable et poursuivre ses efforts de transformation pour gérer les coûts.

Notre source de coûts la plus importante est la main-d'œuvre et une grande partie de ces coûts est liée à nos conventions collectives. À l'avenir, nos efforts de compression des coûts devront inclure la transformation de ces conventions pour nous permettre de demeurer concurrentiels et profitables à long terme. Les coûts du Régime de retraite et des avantages du personnel futurs demeureront également un problème important en 2012, compte tenu de la taille des obligations par rapport aux revenus et aux profits.

Le déficit de solvabilité du régime devant être capitalisé, estimé à 4 672 millions de dollars, et le déficit sur le plan de la continuité devant être capitalisé, estimé à 423 millions de dollars, au 31 décembre 2011 sont préoccupants, bien que des changements récemment apportés à la législation et s'appliquant aux régimes de retraite aient été utiles. Ces changements permettent à Postes Canada de réduire les paiements de solvabilité spéciaux jusqu'à concurrence de 15 % des actifs du régime et donnent la possibilité aux répondants du régime de mieux gérer leurs obligations en matière de capitalisation dans le cadre de l'ensemble de leurs activités, sous réserve de l'acceptation annuelle par les ministres responsables.

## 2 Activités de base et stratégie

*Examen des activités et de la stratégie de nos secteurs de base*

### 2.1 Nos activités

Les activités du Groupe d'entreprises de Postes Canada visent à établir des liens entre les Canadiens « *De partout... jusqu'à vous<sup>MC</sup>* ». La vision de Postes Canada consiste à être un fournisseur de services de choix, qui répond aux besoins des Canadiens, aujourd'hui et à l'avenir.

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada offre une gamme complète de services de livraison, de logistique et d'exécution des commandes à ses clients. Dans son ensemble, le Groupe d'entreprises affiche des revenus annuels d'environ 7,5 milliards de dollars, possède un effectif de plus de 69 000 employés, compte plus de 7 000 points de vente au détail et exploite un parc de près de 12 000 véhicules.

Nos employés livrent plus de 10 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages à plus de 15 millions d'adresses dans des régions urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays. Notre objectif consiste à offrir aux Canadiens un service postal de calibre mondial tout en demeurant une entreprise autosuffisante sur le plan financier.

Postes Canada est la composante la plus importante du Groupe d'entreprises, ayant généré 5,9 milliards de dollars en revenus en 2011. Parmi les services de base offerts par Postes Canada, l'exploitant postal du pays, on retrouve la livraison de lettres, de factures, de relevés, de colis, d'articles Médiaposte et de périodiques.

Purolator Inc., détenue à 91 % par Postes Canada, est l'entreprise de messagerie la plus importante au Canada, ayant généré des revenus de 1,6 milliard de dollars en 2011 et comptant 123 emplacements d'exploitation partout au pays.

Le Groupe SCI inc., détenu à 98,7 % par Postes Canada, est l'une des entreprises les plus importantes au Canada offrant des services de gestion de la chaîne d'approvisionnement; ses revenus se sont élevés à 138 millions de dollars en 2011.

Innovaposte est le fournisseur de services liés aux systèmes informatiques et à la technologie de l'information (SI/TI) pour le Groupe d'entreprises. Depuis 2002, Innovaposte est une entreprise conjointe entre CGI et le secteur Postes Canada, qui en détient 51 %. En mars 2012, le Groupe d'entreprises de Postes Canada a reçu l'approbation du Conseil du Trésor du Canada concernant l'achat des actions détenues par CGI. À la suite de cette transaction, la participation financière du Groupe d'entreprises dans Innovaposte augmentera à 98,6 %.

Les synergies au sein du Groupe d'entreprises constituent un facteur clé de la réussite financière du Groupe dans son ensemble, créant ainsi une valeur ajoutée pour l'actionnaire et tous les Canadiens.

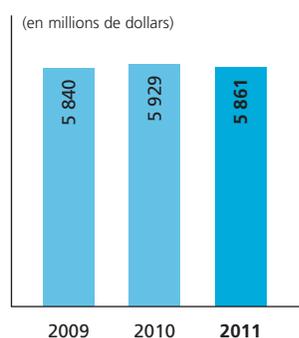
Tout comme les autres administrations postales, Postes Canada continue de relever certains des plus grands défis de son histoire, tandis que la substitution électronique, la concurrence et l'incertitude économique continuent d'exercer une pression sur ses revenus. Par conséquent, nous entreprenons des initiatives de transformation importantes pour limiter les coûts. De plus, nous nous concentrons sur le cybercommerce et les solutions numériques afin de répondre aux exigences liées à un environnement commercial imprévisible en pleine évolution.

## Secteur Postes Canada

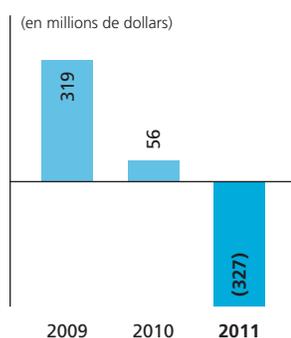
Son réseau de vente au détail, qui est le plus grand au pays, compte près de 6 500 bureaux de poste et plus de 7 800 véhicules. Chaque année, Postes Canada livre près de 10 milliards d'articles de courrier. Grâce à ses quelque 56 000 employés, Postes Canada assure la prestation de services à plus de 15 millions d'adresses.

Le secteur Postes Canada a généré des produits de 5,9 milliards de dollars. Si l'on exclut les produits intersectoriels, ce résultat représente, pour 2011, 78 % des produits opérationnels consolidés du Groupe d'entreprises se chiffrant à 7,5 milliards de dollars.

### Produits

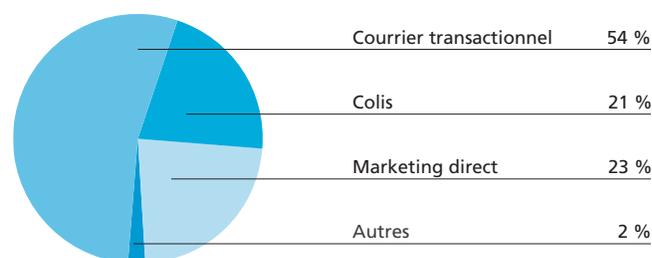


### Résultat avant impôt



Le graphique suivant présente la répartition des produits opérationnels de Postes Canada par secteur d'activité, en pourcentage du total du secteur.

### Produits selon le marché – 2011



Produits selon le marché	2011	2010	2009
Courrier transactionnel	54 %	54 %	54 %
Colis	21 %	21 %	22 %
Marketing direct	23 %	23 %	22 %
Autres	2 %	2 %	2 %

### Courrier transactionnel

Le secteur Courrier transactionnel correspond à notre gamme de services proposant la création, la livraison et la réponse relatives aux lettres, factures, relevés et autres formes de communications. Il s'agit de notre secteur d'activité générant le plus de revenus, lequel offre trois services distincts : Poste-lettres du régime intérieur, Poste aux lettres du régime international et à destination des États-Unis et postal, notre service de présentation de factures électroniques permettant aux utilisateurs de recevoir, de payer et de gérer leurs factures en un seul endroit.

Le secteur d'activité Courrier transactionnel représente 3,2 milliards de dollars, soit 54 % du total des produits opérationnels non consolidés du secteur Postes Canada de 2011, qui s'élève à 5,9 milliards de dollars. À l'heure actuelle, la majorité des produits opérationnels du secteur Courrier transactionnel proviennent des services de livraison du courrier traitable traditionnels; le service Poste-lettres du régime intérieur représente près de 90 % des produits opérationnels de ce secteur.

Parmi les clients de ce secteur d'activité, on compte les entreprises, les gouvernements et les consommateurs. La majorité des articles Poste-lettres proviennent toutefois des entreprises, et plus de la moitié des revenus globaux du service Poste-lettres sont générés par quatre secteurs de l'industrie : les institutions financières, les télécommunications, les gouvernements et les services publics.

### Colis

Le secteur d'activité Colis offre aux Canadiens une vaste gamme de services de livraison englobant toutes les adresses du régime intérieur ainsi que des destinations internationales (par l'entremise des autres administrations postales et des efforts de collaboration avec des fournisseurs de calibre mondial). Les facteurs qui différencient les services sont la destination et le délai de livraison qui varie du service urgent de livraison le lendemain au service non urgent, pour lequel le délai de transit est déterminé par le mode de transport (transport de surface ou transport aérien).

Le secteur d'activité Colis représente 1,3 milliard de dollars, soit 21 % du total des produits opérationnels non consolidés du secteur Postes Canada de 2011, qui s'élève à 5,9 milliards de dollars.

Nos clients comprennent les entreprises, les consommateurs, les gouvernements, les administrations postales internationales et d'autres entreprises de livraison.

### Marketing direct, publicité et édition

Le secteur d'activité Marketing direct, publicité et édition (« Marketing direct ») comporte trois principaux produits : les services Médiaposte avec adresse et Médiaposte sans adresse (collectivement « produits Médiaposte ») et le service Poste-publications. Le service Médiaposte avec adresse permet aux commercialistes de cibler les messages promotionnels vers des personnes ou des entreprises précises. Le service Médiaposte sans adresse, quant à lui, permet à nos clients de viser des régions ou des quartiers précis à l'échelle du Canada. Le service Poste-publications comprend la livraison de périodiques, y compris des journaux, des magazines et des bulletins.

Le secteur d'activité Marketing direct représente 1,4 milliard de dollars, soit 23 % du total des produits opérationnels non consolidés du secteur Postes Canada de 2011, qui s'élève à 5,9 milliards de dollars.

Nos clients comprennent des entreprises de toutes les tailles et le gouvernement. Nous travaillons également avec des commercialistes, des groupes d'influence et des partenaires pour offrir des produits et services de marketing direct.

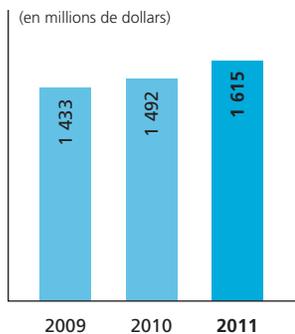
## Secteur Purolator

Purolator est l'entreprise de messagerie la plus importante au Canada et fournit des solutions de distribution pour articles de courrier à destination, en provenance et à l'intérieur du Canada depuis plus de 50 ans. Purolator offre à ses clients les services et les solutions personnalisées dont ils ont besoin pour expédier leurs envois à l'autre bout de la ville ou à l'autre bout du monde. Purolator utilise la plus grande flotte aérienne spécialisée au pays et possède un vaste réseau de service qui compte 123 emplacements d'exploitation, 136 centres d'expédition, plus de 550 agents d'expédition autorisés et plus de 280 boîtes de dépôt.

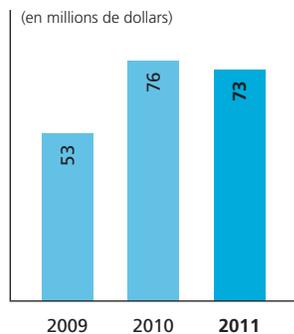
Grâce à son parc de plus de 3 700 véhicules, Purolator assure la livraison et le ramassage d'environ 329 millions d'envois chaque année. Ce réseau compte 22 avions spéciaux affrétés assurant le transport de 400 000 livres de fret aérien chaque nuit et de 100 millions de livres de fret aérien chaque année. En 2011, Purolator a généré des produits se chiffrant à 1,6 milliard de dollars. Si l'on exclut les produits intersectoriels, ce résultat représente, pour 2011, 20 % du total des produits opérationnels consolidés du Groupe d'entreprises, qui s'élève à 7,5 milliards de dollars.

Sa capacité à se concentrer sur le segment E à E du marché et à créer des synergies, notamment le transport aérien de ligne, permet au Groupe d'entreprises d'offrir une valeur accrue à un coût moindre.

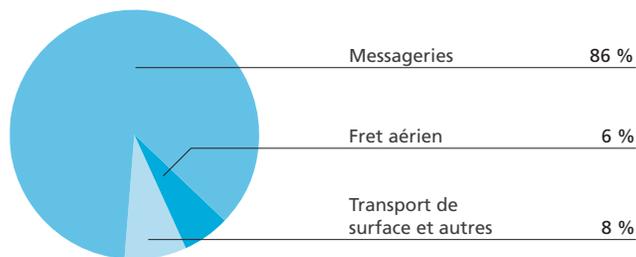
### Produits



### Résultat avant impôt



### Produits selon le marché – 2011



Produits selon le marché	2011	2010	2009
Messageries	86 %	87 %	87 %
Fret aérien	6 %	6 %	6 %
Transport de surface et autres	8 %	7 %	7 %

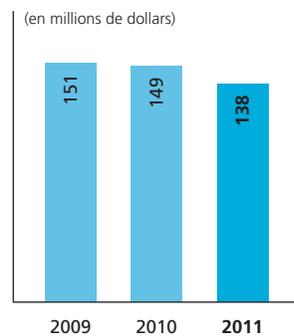
## Secteur Logistique : SCI

Par l'intermédiaire de ses entités d'exploitation, soit SCI Logistique, Progistix et First Team Transport, SCI aide les entreprises à réduire leurs coûts et à améliorer leur service en concevant, en mettant en place et en exploitant des solutions efficaces relatives à la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Il permet également au Groupe d'entreprises d'offrir aux entreprises canadiennes des services complets liés à la chaîne d'approvisionnement de bout en bout.

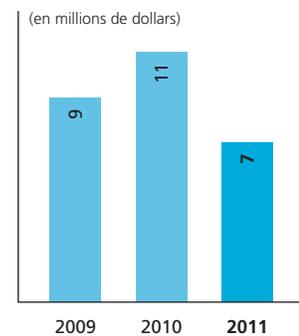
SCI met à la disposition de ses clients son expertise dans le segment entreprise à consommateur, dans le segment entreprise à entreprise et dans celui de la logistique pour les services extérieurs, tout en fournissant innovation, intelligence et intégration à la chaîne d'approvisionnement à l'échelle du pays.

SCI a généré des produits se chiffrant à 138 millions de dollars. Si l'on exclut les produits intersectoriels, ce résultat représente, pour 2011, 2 % du total des produits consolidés du Groupe d'entreprises, qui s'élève à 7,5 milliards de dollars.

### Produits



### Résultat avant impôt



## Secteur Autre

Le secteur Autre comporte les résultats financiers d'Innovaposte.

Les services offerts par Innovaposte comprennent l'élaboration, la gestion et l'exploitation de systèmes informatiques et d'information que requiert le Groupe d'entreprises.

Puisque la participation financière du Groupe d'entreprises de Postes Canada dans Innovaposte augmentera à 98,6 % après l'achat des actions de CGI en mars 2012, Postes Canada estime pouvoir mieux harmoniser l'orientation stratégique au sein du Groupe d'entreprises, accéder à des services qui correspondent davantage aux offres du marché actuelles en matière de SI/TI, renforcer les synergies et réduire les coûts.

## 2.2 Notre environnement commercial

### Tendances mondiales

À la fin de 2011, la menace d'une deuxième récession pour la zone euro, occasionnée par la persistance et l'expansion de la crise de la dette souveraine, et accompagnée de l'incertitude économique dans plusieurs grandes économies mondiales, est venue s'ajouter aux défis que doit relever le secteur postal. Connaissant déjà une reprise lente après la récession mondiale de 2009, les administrations postales partout dans le monde continuent de signaler une baisse de leurs volumes de courrier en raison de divers facteurs, notamment la substitution électronique, la concurrence accrue, les conditions économiques incertaines et les efforts déployés par les clients pour réduire leurs coûts liés aux services postaux. On ne s'attend pas à ce que les volumes de courrier augmentent de nouveau puisqu'on s'entend pour dire que les marchés de courrier traitable sont maintenant parvenus à maturité.

En plus du déclin à long terme des volumes de courrier traditionnel, bon nombre des administrations postales font face au défi d'équilibrer le rendement financier et les coûts associés à la prestation d'un service postal universel à l'ensemble de la population dans un environnement marqué par la baisse de la valeur du « privilège exclusif ». Pour relever ces défis et assurer leur viabilité à long terme, de nombreuses administrations postales ont entrepris et continuent de mettre en œuvre d'importantes initiatives de modernisation. En même temps, au sein des forums internationaux tels que l'Union postale universelle (UPU) et l'International Post Corporation (IPC), les discussions et les recherches portent de plus en plus sur la définition de l'obligation d'un service universel et sur la meilleure façon de répondre aux besoins des citoyens à l'ère numérique. Un modèle hybride, grâce auquel les services de livraison du courrier sont fournis à la fois de manière physique et électronique, est maintenant mis à l'essai.

Dans ce contexte difficile, les administrations postales du monde entier ont adopté diverses stratégies pour relever les défis auxquels est confrontée l'industrie. La plupart ont pris les mesures nécessaires en menant un programme de productivité axé sur des initiatives de réduction des coûts. Quelques administrations postales, y compris PostNL (Pays-Bas), La Poste Suisse (Suisse) et La Poste (France), élargissent leurs offres de service dans le domaine du cybercommerce en mettant l'accent sur le marché des colis entreprise à consommateur (E à C). D'autres administrations postales, tout particulièrement en Europe, ont recherché des occasions de croissance en élargissant leur gamme de produits et services ou en s'étendant géographiquement. Des administrations postales comme la Royal Mail, La Poste Suisse, Australia Post, La Poste et Poste Italiane ont réussi à tirer profit de leur réseau intérieur de vente au détail.

### Canada

L'industrie postale à l'échelle mondiale est en transition et, dans certains cas, cette industrie vit une situation de crise, et le Canada ne fait pas exception. Postes Canada doit relever certains des plus grands défis en raison des pressions exercées par la concurrence, de la lenteur de la reprise économique, des répercussions de l'arrêt de travail en 2011, des pressions liées au financement du Régime de retraite et des coûts de l'obligation d'assurer un service universel.

Dans notre secteur de base Courrier transactionnel, les volumes de courrier Poste-lettres du régime intérieur et ceux du courrier Poste aux lettres du régime international et à destination des États-Unis continuent de diminuer en raison de la substitution par des moyens électroniques. Les Canadiens utilisent de plus en plus les courriels, qui sont un moyen populaire de remplacer les lettres et les cartes, et ils ont recours à des services de présentation électronique de factures pour payer leurs factures en ligne. Les gros expéditeurs encouragent leurs clients à utiliser les méthodes de paiement électroniques, et ils regroupent plus de factures et de relevés dans une seule enveloppe pour réaliser des économies sur les frais d'affranchissement. La lenteur de la reprise économique a aussi accru la pression sur les entreprises et les consommateurs, qui recherchent plus de moyens de réduire leurs coûts de communication. De plus, les volumes de courrier ont été touchés de façon importante par l'arrêt de travail qui a eu lieu en 2011.

Le déclin des volumes de courrier constitue l'un de nos principaux risques commerciaux. Nous n'avons pas la flexibilité requise pour effectuer des rajustements rapides à notre infrastructure et réduire les coûts fixes élevés connexes. Ce risque est complexifié par le fait que le nombre d'adresses à desservir est à la hausse (voir le tableau ci-dessous), ce qui augmente les coûts puisque moins de courrier doit être livré à un plus grand nombre d'adresses.

Courrier transactionnel (à l'exception du courrier de départ)	2011	2010	2009*	2008
Variation du volume d'envois livrés (pourcentage)	(3,7) %	(3,9) %	(5,5) %	(1,6) %
Variation du nombre d'adresses de livraison (pourcentage)	1,0 %	1,0 %	1,2 %	1,4 %
Diminution du volume de courrier par adresse (pourcentage)	(4,6) %	(4,9) %	(6,7) %	(2,9) %

\* En 2010, un changement a été apporté au niveau de la méthodologie comptable. Les résultats de 2009 ont été recalculés afin de pouvoir les comparer à ceux de 2010. Si les résultats de 2008 avaient été recalculés, le pourcentage de variation du volume d'envois livrés en 2009 aurait été de (3,9) % et le pourcentage de diminution du volume de courrier par point de livraison aurait été de (5,1) %.

Cependant, il est toujours possible que certains segments subissent un lent déclin général du courrier, tel que le « courrier de preuve » (p. ex. la livraison de cartes d'assurance-maladie, de permis de conduire et de preuves de paiement), les cartes de fidélité, et les documents portant sur des initiatives de services gouvernementaux maintenant traités par d'autres organismes ou bureaux gouvernementaux.

Le marché canadien des colis a connu des améliorations depuis le ralentissement en 2009. Purolator et Postes Canada sont toutes deux demeurées concurrentielles et possèdent une grande part de marché au Canada. Le marché des colis continue d'être alimenté par le magasinage et la livraison en ligne (que l'on appelle couramment le segment du cybercommerce) et permet à Postes Canada et à Purolator de profiter de la croissance des volumes d'expédition. Cela est particulièrement vrai dans le marché E à C, où Postes Canada peut miser sur son expertise et sur son vaste réseau de vente au détail qui offre un accès pratique et des services de ramassage pour la livraison de colis. Étant donné les possibilités dans le segment du cybercommerce E à C, nos concurrents locaux et mondiaux, tels que FedEx et UPS, ont continué à concentrer leurs efforts de croissance dans nos segments E à C traditionnellement forts, accroissant ainsi la concurrence au Canada. Les habitudes des consommateurs ont elles aussi changé puisque les clients pensent davantage aux coûts et, par conséquent, modifient leurs besoins d'expédition en demandant des produits d'expédition moins urgents plutôt que des produits d'expédition à traitement prioritaire afin de réduire leurs coûts. L'augmentation de la concurrence et le changement des habitudes des clients exercent une pression accrue sur Postes Canada et Purolator pour qu'ils gèrent les coûts, améliorent les produits et les services offerts aux clients et génèrent une croissance durable du volume et des revenus.

Dans le secteur d'activité Marketing direct, Postes Canada demeure en bonne position grâce à sa portée inégalée et à son accès à plus de 15 millions d'adresses dans des régions urbaines et rurales à l'échelle du pays. Toutefois, compte tenu de la faiblesse continue de l'économie, les commercialistes cherchent des moyens pour améliorer le succès de leurs campagnes publicitaires tout en réduisant leurs coûts. Ils visent de plus en plus l'obtention du meilleur rendement sur leurs dépenses publicitaires, ce qui a intensifié la demande de solutions médiatiques mesurables et plus efficaces, mais aussi plus économiques. De plus, les contraintes environnementales amènent un plus grand nombre de commercialistes à adopter des pratiques écologiques, et la publicité en ligne continue d'augmenter.

Le paysage des communications à l'échelle mondiale est en pleine transformation, en grande partie à cause de la multiplication et de l'adoption massive des médias numériques (Internet et technologies mobiles). Cette évolution numérique a entraîné un changement structurel de la façon dont les clients effectuent des transactions avec les entreprises ainsi que de la façon dont celles-ci se font connaître. Les entreprises reconnaissent la nécessité de communiquer avec leurs clients par l'entremise de plateformes numériques et remplacent une partie de leurs communications de marketing et de transactions sur papier par des communications électroniques. Il existe de nombreuses occasions dans le marché numérique pour Postes Canada grâce à notre image de marque solide et notre relation de confiance de longue date avec les Canadiens. Nous avons également accès à de vastes connaissances relatives aux adresses et aux consommateurs, ce qui nous permettra d'établir une plateforme de services numériques que les Canadiens apprécieront et dans laquelle ils auront confiance, et ce, grâce à l'élargissement du service postal, à l'offre de connaissances sur les consommateurs et la géographie et à l'amélioration de l'expérience de la clientèle dans l'ensemble de nos points d'utilisation numériques.

## 2.3 Notre stratégie et nos priorités stratégiques

Notre vision stratégique pour Postes Canada est toujours la même. Nous nous efforçons d'être un fournisseur de services de choix répondant aux besoins des Canadiens, aujourd'hui, mais aussi pour de nombreuses années à venir. Postes Canada s'efforce d'être un chef de file mondial pour l'offre de solutions novatrices en matière de livraison physique et numérique à l'avantage de ses clients, de ses employés et de tous les Canadiens.

Pour réaliser cette vision, nous concentrons nos efforts sur deux principaux secteurs :

1. transformation des opérations pour surmonter les problèmes de coûts structurels et améliorer notre compétitivité;
2. recherche d'occasions de croissance fondées sur nos principaux actifs et compétences, ou les complétant.

En plus de nos principaux secteurs, nous nous emploierons à rétablir l'engagement des employés et à renforcer nos connaissances sur les clients afin de mieux anticiper les nouvelles tendances.

### Réduction des coûts et amélioration de notre compétitivité

Il incombe à Poste Canada de veiller à l'autofinancement de son exploitation. Nous cherchons sans cesse des moyens d'améliorer la rentabilité. Nous sommes également conscients de l'accent mis par notre actionnaire, le gouvernement du Canada, sur le rétablissement de l'équilibre budgétaire. Nous continuons d'examiner nos procédés administratifs et opérationnels et nos services internes afin de découvrir d'autres possibilités d'économies et de réaliser des gains d'efficacité, tout en gardant à l'esprit les meilleures pratiques globales et l'expérience des autres administrations postales.

### Transformation postale

La Transformation postale est un programme pluriannuel de renouvellement de l'infrastructure de 2,1 milliards de dollars, débutée en 2008, qui offrira un réseau de livraison physique moderne, plus souple et plus efficace, capable de respecter les exigences en matière de service postal, aujourd'hui et à l'avenir.

Le programme comporte la modernisation de l'équipement et de nouvelles technologies afin de remplacer l'équipement de traitement du courrier désuet, d'automatiser les procédés de traitement manuel, de mettre sur pied un effectif de distribution motorisé et d'assurer le remplacement ou l'amélioration des établissements actuels.

Nous poursuivrons la mise en œuvre de la Transformation postale avec prudence et nous continuerons à travailler aux projets qui sont les plus importants et qui obtiennent le meilleur rendement du capital investi. Les avantages prévus seront réalisés tout en respectant l'ensemble des dispositions de nos conventions collectives, dont les engagements à l'égard de la sécurité d'emploi. Nous avons l'intention de concentrer nos efforts sur la réduction des coûts opérationnels dans les installations existantes grâce à des initiatives d'économie d'énergie, à une diminution des coûts d'entretien et à une normalisation accrue de la conception de nos nouveaux bâtiments.

### Main-d'œuvre

Nous souhaitons apporter des changements à notre modèle de coûts liés à la main-d'œuvre. Ces coûts représentent 71 % de la structure de coûts. La plupart de ces coûts sont associés à nos conventions collectives. Nous avons déjà commencé à limiter les coûts liés à la main-d'œuvre en réduisant le nombre de postes

cadres de près de 15 % depuis 2008 et en apportant des changements aux avantages sociaux et aux prestations de retraite des nouveaux employés cadres.

Toutefois, dans un environnement commercial de plus en plus concurrentiel au sein duquel il est prévu que le marché des colis occupe un plus grand rôle, il est important que notre régime de rémunération totale soit concurrentiel. La santé future de notre entreprise reposera sur sa capacité à demeurer concurrentielle avec les fournisseurs de calibre mondial FedEx et UPS. À l'avenir, nos efforts de compression des coûts devront inclure la transformation de nos conventions collectives pour nous permettre d'assurer notre compétitivité et notre rentabilité à long terme.

Étant donné les difficultés financières éprouvées par la Société sur de nombreux fronts, nous déployons tous les efforts nécessaires propres au procédé de négociation collective afin de négocier des conventions qui sont abordables. Tout au long du procédé d'arbitrage avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (« STTP ») et au cours des négociations avec nos autres agents négociateurs, notre objectif consiste à arriver à une entente qui nous permettra d'obtenir une structure de coûts d'ensemble plus basse et une plus grande souplesse.

Gérer efficacement la main-d'œuvre, promouvoir un environnement de travail sain et sécuritaire et inciter nos employés à atteindre un rendement élevé sont des objectifs importants pour l'entreprise et ils sont essentiels pour assurer notre succès actuel et futur.

### ***Technologie de l'information***

Nous cherchons à restructurer nos systèmes d'information et de technologie de l'information (« SI/TI ») en apportant des changements à la structure de propriété et au modèle d'exploitation de notre fournisseur de services de SI/TI, Innovaposte. Nous passons d'une structure de coentreprise à une entreprise de services partagés, où Innovaposte exploitera ses activités selon le principe de recouvrement des coûts et adoptera une stratégie d'approvisionnement à plusieurs sources pour s'assurer d'offrir des services à des tarifs concurrentiels. L'objectif de ce changement consiste à nous assurer que les services de SI/TI sont fournis de façon plus rentable au sein du Groupe d'entreprises et qu'ils créent des synergies.

### ***Mise à profit du Groupe d'entreprises***

Nous transformons les relations au sein du Groupe d'entreprises. Étant donné la grande pression exercée sur notre secteur de courrier de base, il est essentiel que nous multiplions nos efforts pour tirer profit des forces respectives de toutes les entreprises membres du Groupe, que nous élaborions des stratégies partagées plus étroitement liées et plus solidement établies et que nous adoptions une approche d'exécution conjointe.

Chacune de nos filiales excelle dans sa mission de « base », mais il existe une occasion importante dans la combinaison des capacités de chacune d'elles de présenter une gamme complète de produits et de services dans l'ensemble de l'éventail des industries offrant des services de courrier, de messageries rapides et de logistique. La réalisation de meilleures synergies entre Postes Canada et ses filiales permettra de réaliser des économies supplémentaires au sein du Groupe, tandis que les efforts de vente coordonnés se traduiront par de nouvelles occasions de générer des revenus. Les efforts de vente du Groupe d'entreprises nous ont déjà permis d'obtenir des contrats importants avec de grands détaillants, et nous aimerions que cette tendance se poursuive.

### **Accroissement de nos activités**

Bien que l'amélioration de notre structure de coûts soit essentielle à notre viabilité financière, elle ne suffit pas pour assurer notre pertinence et notre viabilité financière à long terme. Nous reconnaissons le besoin de changement, alors nous continuerons à mettre l'accent sur l'augmentation de nos revenus de façon rentable à mesure qu'évolue l'industrie.

Afin de favoriser cette croissance, le président-directeur général de Postes Canada a annoncé, en juillet 2011, la création de deux unités administratives distinctes, soit le Réseau de livraison physique et le Réseau de livraison numérique, dont chacune est dirigée par un président de groupe. Le Réseau de livraison physique regroupe les activités des secteurs Courrier transactionnel, Marketing direct et Colis, les Opérations, les canaux de vente (y compris la Vente au détail et la Vente aux entreprises), le Programme de transformation postale et le Service à la clientèle. Le Réseau de livraison numérique, quant à lui, est responsable de l'élaboration et de la gestion du réseau numérique de Postes Canada et de la stratégie connexe, y compris les activités liées au service postal et au cybermarketing.

Nos plans de croissance sont axés sur les occasions dans les secteurs suivants :

#### ***Courrier transactionnel***

Nous cherchons à dynamiser nos activités de base en tirant pleinement parti des actifs liés au courrier traitable pour compenser l'érosion du service Poste-lettres. Afin d'accroître l'utilisation du courrier, nos efforts viseront à élargir notre clientèle et à promouvoir une plus grande fidélité des clients en améliorant leur expérience. Nous examinerons également la création de possibilités de revenus en ajoutant des dérivés de produits à valeur ajoutée. Il y a encore des occasions dans le « courrier de preuve » et les cartes de fidélité, et il y a aussi un potentiel de croissance des volumes de courrier grâce aux initiatives de services d'informatisation du gouvernement. Notre réseau de vente au détail national nous donne un avantage concurrentiel. Nous souhaitons accroître nos occasions dans les comptoirs postaux et mettre à la disposition des ministères notre présence sur le marché de la vente au détail pour la prestation de services gouvernementaux, au besoin.

#### ***Colis***

Nous nous concentrerons davantage sur l'accroissement de notre part du marché de l'espace de cybercommerce, qui évolue rapidement, en positionnant nos services de colis pour tirer profit de la Transformation postale et de notre vaste présence sur le marché de la vente au détail. La livraison à domicile est une force de base que nos concurrents ne peuvent égaler. Nos objectifs stratégiques consisteront à devenir le fournisseur de services de livraison offrant les coûts les plus bas au Canada, ainsi que le chef de file de la prise en charge du cybercommerce au Canada. Nous mettrons aussi l'accent sur le rendement en matière de livraison, le service à la clientèle et l'amélioration de la visibilité des colis dans notre réseau grâce à de meilleures technologies de balayage et à l'amélioration des procédés pour procurer les données balayées aux expéditeurs et aux destinataires. De plus, afin de mettre à profit nos efforts de modernisation, nous proposerons de nouveaux services qui donneront aux clients plus de contrôle sur la manière dont ils reçoivent leurs colis et le moment où ils les reçoivent, notamment des options flexibles en matière d'expédition, de livraison et de ramassage. Par ailleurs,

nous nous concentrerons sur le renforcement des synergies au sein du Groupe d'entreprises de Postes Canada afin d'offrir des solutions à valeur ajoutée à nos clients, et sur l'élargissement de nos partenariats internationaux pour la livraison du courrier d'arrivée dans les zones résidentielles.

### **Marketing direct, publicité et édition**

Nos produits Médiaposte et autres articles promotionnels demeurent une source de croissance potentielle à long terme pour Postes Canada. Nous examinons la possibilité de mettre en place de nouveaux services et de nouvelles capacités pour satisfaire les clients qui réclament un meilleur rendement du capital investi en marketing direct et pour tirer profit de l'évolution des tendances en ce qui a trait à Internet et à la publicité en ligne. Nous avons l'intention de rendre le service Médiaposte sans adresse plus accessible pour les petites entreprises en mettant en place une application en ligne conviviale qui raccourcira, simplifiera et rationalisera leurs activités de recherche de clients et de saisie des commandes. Nous prévoyons également améliorer la valeur du service Médiaposte grâce à d'autres innovations de produits, telles que de nouvelles applications de réponse directe qui contribueront à rendre le courrier plus interactif et utile en tant qu'outil de marketing. En plus de prolonger le cycle de vie du courrier, ces applications permettront de recueillir des données de marketing précieuses pour accroître les données de Postes Canada.

### **Produits et services du réseau numérique**

Bien que la quasi-totalité de nos revenus actuels proviennent des secteurs d'activité Courrier transactionnel, Colis et Marketing direct, l'adoption massive des médias numériques fait en sorte que nous devons chercher à récupérer une partie des communications qui abandonnent la poste au profit des canaux électroniques, et ce, en offrant des services en ligne qui serviront de complément à ceux que nous offrons actuellement pour le courrier traitable. Nous verrons à renforcer les services offerts sur la plateforme postale afin de refléter notre offre physique (factures, relevés, magazines, circulaires). Nous tâcherons de mettre à profit la permission de la marque de Postes Canada, c'est-à-dire la relation de confiance que nous avons nouée avec les Canadiens au cours des années, pour accroître nos revenus dans le monde numérique. Nous prévoyons augmenter notre part du marché en élaborant des données géographiques et des produits connexes et en développant nos capacités dans le monde numérique. Nous avons par ailleurs l'intention d'accroître notre présence et notre efficacité en ligne pour appuyer nos réseaux physique et numérique, en plus d'améliorer l'expérience de la clientèle dans l'ensemble de nos points d'utilisation numériques.

### **Purolator**

Purolator a affiné sa stratégie afin de devenir une entreprise axée sur l'externe et sur le marché et elle continuera à miser sur la croissance rentable et sur l'amélioration de l'expérience de la clientèle. La stratégie de Purolator comporte les priorités stratégiques suivantes :

- créer une culture axée sur le rendement élevé, ce qui permettra à ses employés d'aider les clients à réussir;

- obtenir un avantage durable dans le marché en offrant un service à la clientèle supérieur et un leadership de marque;
- élargir le portefeuille en continuant à investir dans les secteurs d'activité stratégiques afin d'atteindre l'échelle et de favoriser la croissance rentable;
- accroître sa part de marché des services express en ciblant les segments sous-exploités à rendement élevé et en améliorant le rendement des services express;
- accroître les occasions d'amélioration des coûts en misant sur l'innovation des procédés, la technologie et l'optimisation des actifs.

Purolator a réalisé des investissements importants dans les solutions technologiques au cours des quatre dernières années afin de créer des solutions convaincantes destinées à la clientèle ainsi que les outils permettant à l'équipe de Purolator de tenir ses promesses en matière de solutions de distribution supérieures et flexibles qui aident les entreprises à réussir dans un monde en pleine évolution. Purolator continuera à investir dans son avenir et mettra l'accent sur les secteurs qui amélioreront sa stratégie globale.

### **SCI**

En 2012, SCI poursuivra sa stratégie de cinq ans qui consiste à devenir le chef de file au Canada en matière de solutions de chaîne d'approvisionnement liées aux logistiques intégrées (logistique des sorties et logistique inversée) pour les segments à valeur élevée et en forte croissance au Canada. Son objectif consiste à doubler les revenus de cette entreprise au cours des cinq prochaines années, et ce, en assurant une croissance rentable dans ses segments cibles du marché.

L'élément clé de la stratégie de SCI sera l'accroissement des capacités éprouvées dans des services spécialisés, notamment la logistique inversée, les services de gestion du cycle de vie du produit, les services spécialisés de transport (comme les services de livraison d'articles à valeur élevée ou de livraison le jour même) et les services de gestion du transport. Le fait de miser sur les occasions au sein du Groupe d'entreprises de Postes Canada qui offrent une envergure et une portée permettra à SCI d'accroître sa part de marché au Canada. SCI envisage également des acquisitions stratégiques en vue de rattraper son retard sur la concurrence à l'égard de ses capacités de service dans les domaines des services de réparation et de transport de marchandises à valeur élevée.

### **Innovaposte**

Comme nous l'avons déjà mentionné, en mars 2012, le Conseil du Trésor du Canada a approuvé l'acquisition par le Groupe d'entreprises de Postes Canada des actions de la coentreprise qui étaient détenues par CGI. (*Consulter la section 2.1 Nos activités, à la page 30.*)

L'entité Innovaposte nouvellement réorganisée offrira des services SI/IT au Groupe d'entreprises. Elle constituera également un élément important de toute stratégie visant à renforcer sensiblement les synergies au sein du Groupe d'entreprises en mettant en place des capacités opérationnelles accrues, en plus de permettre de réduire les coûts, d'accroître l'efficacité, d'améliorer la prestation de services et d'extraire une plus grande valeur opérationnelle de l'entité.

### 3 Facteurs de rendement clés

*Examen des facteurs clés de notre rendement et de nos progrès par rapport aux objectifs de 2011*

#### 3.1 Facteurs de rendement clés

Le secteur Postes Canada a mis sur pied une fiche de pointage du rendement de l'entreprise pour mesurer l'évolution de la Société par rapport à ses stratégies et pour fournir à la Direction un aperçu détaillé du rendement des activités. Cette fiche de pointage porte sur les facteurs de rendement clés pour calculer la valeur pour la clientèle, l'engagement des employés, le rendement en matière de livraison et les résultats financiers.

##### Valeur pour la clientèle

Postes Canada emploie le procédé de gestion de la valeur pour la clientèle, qui a recours à des sondages officiels trimestriels sur les relations et des questionnaires sur les opérations continues pour définir les facteurs de la valeur pour la clientèle et de la fidélité. Ces techniques donnent un aperçu de la qualité de nos services, de notre avantage concurrentiel et des points à améliorer.

##### Engagement des employés

La Société mène un sondage pour évaluer la manière dont ses employés perçoivent Postes Canada, leur environnement de travail ainsi que leur niveau d'engagement. Le sondage auprès des employés est géré par une firme de services professionnels indépendante. Consulter la section 4.2 – *Engagement des employés*, à la page 40.

##### Rendement en matière de livraison

Selon nos normes de service, les délais de livraison pour les envois Poste-lettres du régime intérieur sont toujours de deux jours ouvrables au sein d'une même région métropolitaine ou collectivité, de trois jours ouvrables au sein d'une même province et de quatre jours ouvrables d'une province à l'autre. Une firme indépendante de service-conseils évalue notre service Poste-lettres du régime intérieur en déposant des envois aux boîtes aux lettres et aux bureaux de poste et en les suivant aux points de livraison partout au pays.

##### Rendement financier

Le rendement financier est évalué au moyen des produits du secteur d'activité, des profits de la Société et des ratios financiers. Consulter la section 1 – *Résumé*, à la page 24, et la section 8 – *Revue des opérations*, à la page 57.

#### 3.2 Progrès accomplis par rapport aux objectifs de 2011

Postes Canada utilise une fiche de pointage générale pour assurer le suivi et la gestion des progrès réalisés par rapport aux priorités de la Société. Les résultats sont transmis mensuellement à la haute direction. Dans cette section, nous résumons les progrès que nous avons accomplis vers l'atteinte de nos objectifs pour 2011.

#### Valeur pour la clientèle

##### Objectif de 2011

Améliorer l'expérience du client et la sécurité du courrier.

##### Résultats de 2011

- Un objectif clé était de réduire le taux d'incidence des cas problèmes pour nos clients. Cependant, des changements en cours à nos principaux établissements pour améliorer l'efficacité et réduire les coûts, combinés avec la mise en œuvre du nouveau modèle de livraison, ont eu une incidence encore plus marquée que prévu sur notre rendement en matière de livraison. L'arrêt de travail a aussi eu une incidence sur le rendement en matière de livraison, de même que sur la réputation et l'image de Postes Canada. Par conséquent, nos résultats liés à la valeur pour la clientèle ont diminué en 2011, plus particulièrement dans le secteur Marketing direct, qui a enregistré une baisse importante.
- Pour améliorer l'expérience de la clientèle, Postes Canada a mis l'accent en 2011 sur l'élimination des principales sources de frustrations pour les clients. Postes Canada a mis en place un système automatique de facturation fondée sur les activités pour les retours de colis, lequel aligne la facturation du client avec la date du retour de colis et affiche des détails plus précis sur la facture. De plus, la Société a fait l'achat d'équipement de tri du courrier pour augmenter la disponibilité de l'équipement, et les centres d'appels de Postes Canada ont été réorganisés afin de réduire le temps d'attente pour parler directement à un agent de Postes Canada.
- En 2011, pour accroître la visibilité des colis dans l'ensemble du réseau, Postes Canada a terminé le lancement du projet relatif aux terminaux de balayage portatifs pour tous les facteurs dans les grands centres urbains, améliorant ainsi les capacités de suivi des colis pour nos clients. Par conséquent, les objectifs liés au balayage des colis ont été atteints en 2011.
- Pour continuer à améliorer la sécurité du courrier, Postes Canada a élargi la vérification de sécurité pour inclure tous les employés, les entrepreneurs et les concessionnaires agréés et a mis en place des contrôles automatisés pour surveiller le respect de cette vérification. Nous avons continué à installer plus de caméras de surveillance dans nos établissements et nos postes de facteurs. Nous avons effectué des évaluations des menaces et des risques dans plus de 60 établissements et postes de facteurs pour contribuer au programme d'excellence opérationnelle de Postes Canada.

#### Engagement des employés

##### Objectif de 2011

Obtenir l'engagement des employés et veiller à ce qu'ils disposent des outils, de la formation et de l'encadrement nécessaires pour pouvoir effectuer leurs tâches générales d'une manière saine et sécuritaire.

##### Résultats de 2011

- Les résultats de l'indice de l'engagement des employés et de l'indice de souci des clients ont diminué considérablement en 2011, qui s'est révélée une année extrêmement difficile en raison du conflit de travail et de nos niveaux de service. Les résultats ont diminué sauf dans deux secteurs.

- En dépit des résultats peu élevés en matière d'engagement, des programmes ont été mis sur pied afin de donner du soutien aux employés. Ainsi, afin de créer un milieu de travail sain et sécuritaire, Postes Canada a continué en 2011 à accroître la sensibilisation en matière de sécurité auprès de ses employés, à offrir des programmes de formation sur la sécurité et à régler les situations à risque élevé en temps opportun. De plus, des examens de conformité en matière de sécurité ont été effectués pour repérer et éliminer les dangers en milieu de travail. Grâce à ces mesures, nous avons réduit de 6 % la fréquence des accidents en 2011, mais nous n'avons pas réussi à atteindre l'objectif de réduction de 11 % pour l'année.
- Un nouveau système de production de rapports sur les incidents et les accidents a été mis en œuvre pour améliorer la qualité des données fournies et mieux répondre aux besoins en matière de gestion des réclamations pour accident.
- Pour veiller à ce que les factrices et facteurs ruraux et suburbains puissent livrer le courrier de façon sécuritaire dans les boîtes aux lettres rurales, nous avons continué d'effectuer des évaluations des boîtes aux lettres rurales. Les évaluations ont eu lieu conformément au plan établi, environ 150 000 évaluations ayant été effectuées en 2011. En date de la fin de 2011, le nombre d'évaluations effectuées se chiffre à 640 000 boîtes aux lettres rurales.

## Rendement en matière de livraison

### Objectif de 2011

Atteindre les objectifs liés au service de livraison et de colis et réaliser les étapes clés du Programme de transformation postale ainsi que les avantages prévus.

### Résultats de 2011

- Nous n'avons pas atteint en 2011 nos objectifs de rendement en matière de livraison pour l'ensemble des gammes de produits. En 2010, Postes Canada a changé davantage qu'elle ne l'avait fait en plusieurs décennies, car nous avons commencé à moderniser les principaux établissements et à introduire un nouveau modèle de livraison. En 2011, le rythme et l'ampleur de ces changements ont augmenté. Ces changements sont essentiels pour limiter les coûts et permettre à Postes Canada de mieux servir les clients à l'avenir. Bien que nous nous attendions à certaines perturbations pour le rendement en matière de livraison, l'incidence a été encore plus marquée que prévu en 2011. L'arrêt de travail a aussi eu une incidence sur le rendement en matière de livraison.
- En ce qui concerne les étapes clés du Programme de transformation postale, la transition des itinéraires de livraison du courrier au nouveau modèle de livraison, la mise en place de nouvel équipement de mise en séquence du courrier et le remplacement de l'infrastructure critique continuent à progresser conformément au plan établi. Les clients et les employés sont tenus au courant de tous les changements en temps opportun, et les employés reçoivent une formation pour assurer une transition en douceur vers le nouveau modèle de livraison. Les avantages cumulatifs enregistrés en 2011 n'ont pas atteint l'objectif fixé, ce qui est attribuable aux retards signalés dans l'atteinte des niveaux de productivité avec le nouvel équipement de traitement du courrier et les nouveaux procédés. Les avantages liés à la livraison sont actuellement légèrement au-delà de l'objectif. Quant au

manque à gagner signalé en 2011 dans les avantages, il n'aura aucune incidence sur les économies annuelles de 250 millions de dollars prévues à l'état permanent à la fin du programme en 2017.

- Pour améliorer nos capacités liées aux renseignements commerciaux stratégiques et mieux répondre aux problèmes de rendement en matière de livraison, nous avons mis en place un système d'analyse de la qualité et de la sécurité du courrier. Le système fournira un aperçu opérationnel qui permettra de repérer et de résoudre les problèmes plus rapidement afin d'améliorer le rendement en matière de balayage et d'appuyer les enquêtes sur la sécurité. Le lancement de la fonction qui intégrera le rendement de balayage à l'analyse des réclamations devait avoir lieu en 2011, mais a été reporté au début de 2012.

## Rendement financier

### Objectif de 2011

Atteindre les objectifs financiers, élaborer une stratégie de croissance de base et tirer profit des arguments valeur du Groupe d'entreprises de Postes Canada pour accroître les activités.

### Résultats de 2011

- Nous n'avons pas atteint nos objectifs en matière de bénéfice ni pour le Groupe d'entreprises ni pour le secteur Postes Canada. La perte consolidée avant charge d'impôts s'est chiffrée respectivement à 253 millions de dollars et à 327 millions de dollars, ce résultat étant bien inférieur au bénéfice avant charge d'impôts fixé à 153 millions de dollars et à 70 millions de dollars. Consulter la *section 8 – Revue des opérations à la page 57 pour plus de renseignements.*
- Pour aider à assurer la viabilité financière de la Société, nous avons élaboré une stratégie de croissance, laquelle a été intégrée au Plan d'entreprise de 2012 à 2016. Cette stratégie tient compte des nouveaux produits et services de livraison physique misant sur les compétences de base de Postes Canada, et elle comporte une stratégie visant à accroître et à élargir nos capacités de livraison numérique.
- Pour aider à accroître le chiffre d'affaires, une équipe des ventes mixte spécialisée a été formée pour miser sur les arguments valeur du Groupe d'entreprises, ce qui nous a permis d'acquérir divers clients stratégiques importants en 2011.
- Notre objectif était de négocier une nouvelle convention collective avec le STTP, notre syndicat le plus important. La convention collective actuelle a pris fin le 31 janvier 2011. Toutefois, les efforts pour négocier une nouvelle convention en 2011 n'ont pas porté leurs fruits, ce qui a mené à un arrêt de travail en juin. Une nouvelle convention jouera un rôle important pour assurer notre avenir à court et à long terme.
- Notre objectif était d'offrir de nouveaux produits et services pour répondre à l'évolution de la demande des clients. En 2011, nous avons élargi nos services de ramassage de colis, amélioré le procédé de retour de colis pour nos clients, puis tiré profit d'événements spéciaux comme le « mariage royal » pour générer de nouvelles sources de revenus. Les revenus générés en 2011 par de nouveaux produits et services ont augmenté d'environ 45 % sur 12 mois, surpassant ainsi l'objectif de revenus fixé pour l'année.

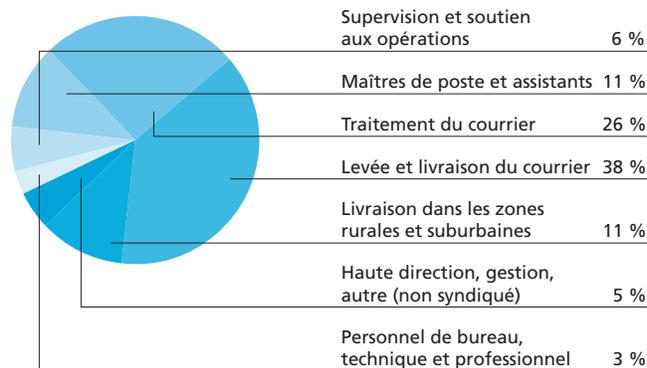
## 4 Capacités

*Examen des enjeux qui ont une incidence sur notre capacité à exécuter les stratégies, à gérer les facteurs de rendement clés et à produire des résultats*

### 4.1 Nos employés

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada se classe parmi les entreprises les plus importantes au Canada et compte environ 69 000<sup>1</sup> employés. Postes Canada a un effectif de plus de 56 000<sup>1</sup> employés, et ses filiales, de 13 000<sup>1</sup> employés. L'effectif est diversifié et présent à l'échelle du Canada dans les grandes collectivités urbaines, ainsi que dans les collectivités petites, rurales et éloignées. Par conséquent, notre effectif connaît les Canadiens comme nul autre parce qu'il joint tous les ménages au Canada.

#### Effectif par type de travail – 2011 Secteur Postes Canada



Étant donné que Postes Canada est une organisation à très fort coefficient de main-d'œuvre, les employés jouent un rôle primordial en aidant la Société à atteindre ses objectifs. S'assurer que nous avons la qualité et le nombre d'employés requis pour gérer et accroître les nombreux aspects variés de notre entreprise est essentiel à notre succès.

En 2011, nos secteurs d'intervention clés étaient les suivants :

- Gestion du talent
- Formation et perfectionnement des gestionnaires et des Opérations

Nous avons mis au point un cadre lié à la gestion du talent qui englobe divers programmes et politiques afin que Postes Canada puisse recruter, encadrer et fidéliser les employés et aligner leurs compétences aux postes appropriés, et ce, dans le but d'exécuter notre mandat et d'atteindre nos objectifs administratifs et stratégiques. Nos politiques et pratiques actuelles relatives à l'organigramme, au recrutement, à la formation, à la gestion du rendement, à la planification de la relève et à la rémunération font partie des principaux éléments de ce cadre.

Postes Canada continue de mettre l'accent sur l'amélioration de notre cadre de gestion du talent. Par exemple, l'équipe de la haute direction a travaillé à définir un ensemble des compétences

de base nécessaires à l'exécution de la stratégie de Postes Canada à court et à long terme. L'ensemble des compétences de base s'applique à tous les employés et améliorera notre capacité à repérer et à former les employés ayant des niveaux de compétences élevés et du potentiel pour le leadership. Il nous permettra aussi de constituer une réserve de talents suffisante pour répondre à nos besoins actuels et futurs. En 2012, d'importants travaux seront entamés pour décrire la mise en œuvre et l'optimisation de ces compétences de base à l'avenir, ce qui servira de fondements pour l'élaboration de nouveaux cours de formation.

Postes Canada est d'avis que le pouvoir de l'apprentissage et du perfectionnement professionnel est un facteur clé de la réussite. Le Programme à l'intention des gestionnaires apprentis des Opérations est le tout dernier ajout à la gamme d'outils de perfectionnement des talents. Ce programme est axé sur un rôle essentiel des Opérations et affecte les candidats à un poste de perfectionnement ciblé, ce qui nous permettra de former des personnes prêtes à occuper ce poste. De plus, 61 nouveaux cours ont été élaborés et offerts en 2011 pour appuyer le Programme de transformation postale, lequel continue de créer de nouvelles demandes et attentes auxquelles nos employés de première ligne et nos chefs d'équipe doivent répondre. En 2011, la formation à la vente portait sur l'amélioration des connaissances de notre équipe des ventes en ce qui a trait aux produits de marketing direct de Postes Canada.

L'indice d'apprentissage a continué d'être utilisé pour planifier, mettre en place, contrôler et mesurer nos efforts de formation pour répondre à notre demande importante et complexe en matière de formation. Par exemple, des séances de formation relatives aux enquêtes sur les accidents et les incidents et au renouvellement des permis de conduire ont été offertes en 2011 pour mettre l'accent sur l'importance de la sécurité et de la préparation à l'emploi. En 2012, nous continuerons à accroître notre utilisation d'outils de formation pour nous assurer d'offrir aux employés la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences, d'améliorer leur rendement et de contribuer au succès de la Société.

Nos efforts continuent d'être reconnus dans le milieu des affaires. Pour la cinquième année consécutive, Postes Canada a été reconnue comme l'un des meilleurs employeurs de la région de la capitale nationale et est fière d'avoir été sélectionnée comme l'un des meilleurs employeurs en matière de diversité au Canada pour 2011. Postes Canada a également reçu la distinction Or du Programme des relations autochtones progressistes décernée par le Conseil canadien pour le commerce autochtone, et a encore été nommée l'une des 50 meilleures entreprises socialement responsables par Corporate Knights.

On estime que 30 000<sup>2</sup> employés à temps plein (ou une moyenne de 3 000 par année) quitteront le secteur Postes Canada entre 2012 et 2021 en raison des départs à la retraite et du roulement volontaire. Les stratégies, les initiatives et les programmes mentionnés ci-dessus sont bien placés pour nous permettre de répondre avec succès à l'attrition prévue, d'appuyer nos opérations, de maintenir notre réputation en tant que bon employeur et de rajuster nos programmes et politiques pour refléter la situation démographique et les attitudes changeantes à l'égard du travail.

<sup>1</sup> Les chiffres liés à l'emploi portent sur les employés à plein temps et à temps partiel; ils excluent les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

<sup>2</sup> On prévoit le départ de 30 209 employés à temps plein d'ici 2021 (20 929 retraites et 9 280 départs pour autres raisons).

## 4.2 Engagement des employés

### Postes Canada

L'engagement de nos employés est essentiel à notre succès en tant qu'entreprise aujourd'hui, ainsi qu'à nos plans stratégiques pour l'avenir. Il n'est pas exagéré de dire que notre marque repose, et continuera de compter, sur le dévouement, les connaissances et le travail acharné de nos employés.

L'année 2011 a été extrêmement difficile pour nos employés, surtout pour les milliers d'employés de première ligne affectés au traitement du courrier et aux activités de levée et de livraison. La principale raison de cette année difficile était l'arrêt de travail en juin. Toutefois, il est important de signaler que des mois d'incertitude quant à l'issue des négociations ont précédé le conflit.

La Direction comprend que nos employés veulent obtenir des renseignements crédibles et très clairs à propos de notre entreprise et de son avenir, et qu'ils méritent de recevoir cette information. Partager ces renseignements avec les employés est le choix responsable à faire; il s'agit aussi d'un élément central de nos efforts en matière d'engagement. Par conséquent, nous avons travaillé fort en 2011 pour poursuivre le dialogue en cours concernant les défis auxquels nous sommes confrontés, les arguments justifiant les changements stratégiques apportés à notre façon de travailler, et nos occasions de croissance. Dans le cadre de visites au personnel de première ligne, l'équipe de direction a consacré de nombreuses heures à discuter en personne avec les employés de première ligne et à écouter leurs questions. Ces visites ont eu lieu pendant les quarts du matin, de soirée et de nuit. Environ 100 cadres supérieurs à l'échelle de la Société ont rencontré plus de 23 000 employés dans la plupart de nos établissements de traitement du courrier, postes de facteurs et magasins de vente au détail. Nous avons effectué 417 visites pour parler de l'état de nos activités et pour écouter le point de vue des employés concernant un éventail de problèmes.

Ces interactions ont renforcé la compréhension de la direction que les employés se soucient beaucoup du service qu'offre Postes Canada aux Canadiens. Le respect qu'ont des milliers de nos employés envers la poste n'est égalé que par leur désir d'avoir un avenir certain pour eux-mêmes et leur famille.

Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que l'arrêt de travail et nos niveaux de qualité du service en 2011 aient été démoralisants pour de nombreux employés. Ce sentiment était évident dans le sondage sur l'engagement des employés à l'automne 2011, lequel a enregistré une baisse de cinq points pour notre indice d'engagement des employés. Des efforts précis sont en cours afin de rétablir l'engagement des employés.

À l'avenir, notre stratégie d'engagement des employés sera axée sur le perfectionnement de capacités de leadership et sur le rehaussement de la confiance de nos chefs d'équipe de première ligne. Nous tenterons aussi de trouver un terrain d'entente en offrant un service à la clientèle de qualité. Nous aiderons les chefs d'équipe de première ligne à établir des relations constructives et à accroître leurs compétences et leur crédibilité en communiquant avec eux plus directement et en veillant à ce qu'ils reçoivent une formation efficace et opportune.

Pour tous les employés, nous nous concentrons sur l'amélioration du respect et de l'équité en milieu de travail et sur la participation des employés à la prise de décisions ayant une incidence sur leur travail.

Plus important encore, notre dialogue ouvert et honnête avec les employés continuera d'être une priorité.

### Purolator

En 2011, Purolator a mis l'accent sur la concrétisation de sa valeur visant à faire passer les employés en premier, grâce à un certain nombre d'initiatives consacrées aux employés.

En mars 2011, Purolator a mené un sondage organisationnel sur l'engagement des employés (MyVoice) pour mieux comprendre le niveau d'engagement de ses employés. Un total de 92 % des employés ayant participé au sondage, Purolator a obtenu une cote d'engagement organisationnel de 62 %. Les employés de Purolator sont à la fois engagés et très fiers de travailler pour leur entreprise, puisque 76 % d'entre eux ont répondu positivement à la question portant sur l'engagement qui précisait « Je suis fier de travailler pour Purolator ». Les plans d'action ont été consignés et sont actuellement mis en œuvre pour inciter l'engagement et produire des résultats.

En ce qui concerne la formation et le perfectionnement, plus de 97 % de tous les employés Purolator ont eu une expérience d'apprentissage constructive, au moyen de programmes de perfectionnement internes ou externes. La formation était ciblée et pertinente pour chaque employé dans toutes les unités fonctionnelles et pour tous les niveaux de l'organisation. Purolator s'est associée à la Schulich School of Business pour lancer ses programmes d'apprentissage pour les gestionnaires, en mettant l'accent sur la mise en place et la gestion d'équipes hautement performantes.

## 4.3 Relations du travail

### Nombre d'employés syndiqués – Postes Canada

Agent négociateur	Nombre d'employés représentés*	Date d'expiration de la convention collective
STTP (1)	38 493	Le 31 janvier 2015
STTP-FFRS (2)	6 794	Le 31 décembre 2011
ACMPA (3)	6 086	Le 31 décembre 2014
AOPC (4)	3 585	Le 31 mars 2014
AFPC/SEPC (5)	1 586	Le 31 août 2012
<b>Total</b>	<b>56 544</b>	

\* Comprend les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2011; exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

- (1) STTP = Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, qui représente les employés des établissements et de la vente au détail ainsi que les facteurs et les courriers des services postaux.
- (2) STTP-FFRS = Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Factrices et facteurs ruraux et suburbains, qui représente les courriers des livraisons postales dans les régions rurales et suburbaines du Canada.
- (3) ACMPA = Association canadienne des maîtres de poste et adjoints, qui représente les maîtres de poste et les adjoints.
- (4) AOPC = Association des officiers des postes du Canada, qui représente les superviseurs et les groupes de soutien aux superviseurs, tels que les formateurs et les agents chargés de la mesure des itinéraires ainsi que les employés des ventes.
- (5) AFPC/SEPC = Alliance de la Fonction publique du Canada/Syndicat des employés des postes et communications, qui représente deux groupes d'employés : les employés de la catégorie administrative, y compris ceux affectés aux centres d'appels, au travail de bureau, au service de la paie et au contrôle de la production et rapports, ainsi que les employés de la catégorie techniques des groupes Finances et Ingénierie.

## Développements survenus sur le plan juridique

Le 17 novembre 2011, la Cour suprême du Canada a rendu sa décision en faveur de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (« AFPC ») et la Commission canadienne des droits de la personne (« la Commission ») relativement à une plainte en matière d'équité salariale. Initialement déposée en 1983, la plainte alléguait que les femmes effectuant du travail de bureau étaient systématiquement victimes de discrimination, car elles gagnaient moins que les hommes à des postes comparables. La Commission a renvoyé la plainte devant le Tribunal canadien des droits de la personne, qui a jugé en 2005 qu'il existait un écart discriminatoire entre 1982 et 2002. Cette décision a été infirmée en février 2008 par la Section de première instance de la Cour fédérale. Cette décision a été portée en appel par l'AFPC et la Commission à la Cour d'appel fédérale, qui a entériné la décision de la Section de première instance en 2010. Une fois que l'AFPC et la Commission à la Cour d'appel fédérale ont reçu la permission d'appel, la Cour suprême du Canada a accueilli l'appel et a finalement rétabli la décision du Tribunal. La Société travaille avec l'AFPC/SEPC à l'évaluation de la meilleure approche à adopter pour régler cette question. Un comité interne a été mis en place pour examiner les dossiers de milliers d'employés remontant à presque 30 ans.

En janvier 2010, le Syndicat canadien des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) a présenté une demande au Conseil canadien des relations industrielles (le « Conseil ») pour l'établissement d'une seule unité de négociation pour tous les employés affectés aux opérations, à l'exception du personnel de supervision. Le STTP soutenait que les employés visés par l'entente de l'exploitation postale urbaine (STTP), les factrices et facteurs ruraux et suburbains (« FFRS ») et les employés des bureaux de poste semi-urbains (Association canadienne des maîtres de poste et adjoints, ou « ACMPA ») devraient être regroupés en une seule unité de négociation. En septembre 2011, la demande du STTP a été refusée et le Conseil a décidé que le syndicat n'avait pas présenté de preuves suffisantes pour montrer que la structure de l'unité de négociation existante de Postes Canada n'est plus appropriée pour la négociation collective.

## Activités liées aux négociations collectives

Postes Canada a dû relever plusieurs défis en ce qui a trait aux négociations collectives en 2011. Le déclin continu des volumes de courrier et l'accroissement de la concurrence n'ont fait que renforcer la nécessité d'apporter des changements structurels, y compris des conditions d'emploi abordables pour les employés à long terme. La Société continue de consulter régulièrement les représentants syndicaux afin qu'ils soient au courant des problèmes auxquels Postes Canada est confrontée et des changements nécessaires pour assurer la viabilité de la Société à long terme.

La négociation collective en 2011 a porté sur les unités de négociation représentées par le STTP et par le STTP-FFRS. Voici un résumé des activités de négociation collective qui ont eu lieu en 2011 avec chacun des représentants syndicaux des employés. La négociation collective avec l'AFPC/SEPC est prévue pour le début du printemps 2012.

## STTP

Postes Canada a entamé en octobre 2010 la négociation d'une nouvelle entente avec son syndicat le plus important, le STTP, avant l'expiration de la convention collective le 31 janvier 2011. En janvier 2011, le STTP a soumis une demande de conciliation conformément aux dispositions du *Code canadien du travail*. Le 14 juin 2011, à la suite de 12 jours de grèves tournantes de plus en plus coûteuses menées par le STTP, y compris des grèves tournantes dans nos deux plus grands centres, Postes Canada a interrompu les opérations urbaines, suspendant ainsi les opérations à l'échelle du pays. Le gouvernement du Canada a présenté une loi de retour au travail le 20 juin 2011, et celle-ci a reçu la sanction royale le 26 juin 2011. Le 27 juin 2011, la Société a commencé de façon progressive à rétablir le service de livraison. Le 22 juillet 2011, conformément à la loi, la ministre du Travail a nommé l'honorable juge Coulter Osborne à titre d'arbitre pour l'arbitrage des propositions finales, et les parties ont entamé des réunions préliminaires devant lui. En septembre 2011, le STTP a déposé une demande auprès de la Cour fédérale contestant la nomination de l'arbitre. Le 27 janvier 2012, la Cour fédérale a rejeté la nomination du juge Osborne par la ministre du Travail. Le STTP a également déposé une demande contestant la constitutionnalité de la loi en question le 11 octobre 2011. Le juge Osborne a remis sa démission en tant qu'arbitre le 1<sup>er</sup> novembre 2011. Le 13 mars 2012, la ministre du Travail a nommé Guy Dufort au poste d'arbitre dans les négociations entre Postes Canada et le STTP. M<sup>e</sup> Dufort est entré en fonction le 19 mars 2012. Le STTP a demandé à M<sup>e</sup> Dufort de se récuser dans le cadre de l'arbitrage.

## STTP-FFRS

La convention collective de huit ans établie entre Postes Canada et le STTP-FFRS a pris fin le 31 décembre 2011. Les parties ont conclu les soumissions concernant la troisième et dernière clause de réouverture de contrat en septembre 2011 après que le syndicat a renvoyé toutes les questions en litige à l'arbitrage de différends. L'arbitre a rendu ses décisions, qui portaient notamment sur les augmentations salariales, la mise en place du Programme d'assurance-invalidité de courte durée et l'admissibilité à la Prime de rendement d'équipe, ainsi que sur le régime de médicaments sur ordonnance. Les négociations relatives à la nouvelle convention collective ont été entamées en novembre 2011. La Société demeure optimiste quant à la négociation d'une entente.

## Nombre d'employés syndiqués – Purolator

Agent négociateur	Nombre d'employés représentés*	Date d'expiration de la convention collective
Teamsters (1)	9 105	Le 31 décembre 2016
Autres (2)	425	Le 31 janvier 2015 Le 31 décembre 2012 Le 31 décembre 2013
<b>Total</b>	<b>9 530</b>	

\* Comprend tous les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2011; exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

(1) Teamsters = Exploitation

(2) Autres = Groupe d'employés de bureau et administratifs

En 2011, Purolator et le Conseil canadien des Teamsters, qui représente tous les employés à salaire horaire des opérations au Canada, ont conclu une convention collective mutuellement avantageuse. Cette convention est en vigueur du 1<sup>er</sup> janvier 2012 au 31 décembre 2016. Le partenariat solide de Purolator avec ses employés et leurs syndicats a aidé à obtenir une entente qui, pour la première fois de l'histoire de Purolator, a été conclue avant l'expiration de la convention collective précédente.

Les conventions collectives conclues avec différents syndicats locaux des Teamsters, représentant les employés de bureau et administratifs horaires, ainsi que le Syndicat des employés des postes et communications associé à l'Alliance de la Fonction publique du Canada, expire le 31 décembre 2012. Les négociations seront entreprises en 2012.

#### Nombre d'employés syndiqués – Logistique – Groupe SCI

Agent négociateur	Nombre d'employés représentés*	Date d'expiration de la convention collective
SCEP (1) – Toronto	257	Le 31 décembre 2014
SCEP (1) – 82Q1 – Laval	36	Le 30 novembre 2016
<b>Total</b>	<b>293</b>	

\* Comprend tous les employés à temps plein et à temps partiel, y compris ceux qui sont en congé non payé, au 31 décembre 2011; exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

(1) SCEP = Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier

Un règlement a été conclu le 2 décembre 2011 entre Progistix Solutions Inc. et le SCEP, qui représente les représentants du Service à la clientèle dans le centre d'appels.

#### 4.4 Santé et sécurité en milieu de travail

Postes Canada exécute une stratégie pluriannuelle visant à encourager une culture de santé et de sécurité et à renforcer ses programmes de santé et de sécurité. La stratégie met l'accent sur la mise en place d'un leadership lié à la sécurité, la détermination, la prévention et le contrôle des dangers, la formation et l'amélioration continue. Malgré les diverses initiatives mises en œuvre pour réduire le nombre d'accidents en milieu de travail, nous n'avons pas réussi à atteindre notre objectif de réduction de la fréquence des accidents pour 2011. Cependant, il y a eu des améliorations dans certains secteurs. Par exemple, nous avons maintenu la fréquence de blessures la plus faible jamais obtenue dans le groupe Opérations de livraison au cours des derniers mois de 2011, et nous avons poursuivi la tendance à la baisse qui dure depuis trois ans en ce qui a trait à la fréquence des blessures dans le groupe Opérations d'établissements.

En 2011, nous avons approuvé la nouvelle politique en matière de sécurité qui énonce les principes que nous devons suivre chaque jour afin d'atteindre notre objectif de devenir une organisation qui crée une solide culture de sécurité en prenant des décisions axées sur la sécurité, en respectant des normes élevées en matière de rendement et en encourageant les bons comportements de la part des employés et du personnel de direction pour éviter les blessures en milieu de travail. Le leadership lié à la sécurité est aussi essentiel à l'établissement d'une culture axée sur la sécurité en milieu de travail. Après plusieurs années de recours à des critères stricts en matière de leadership pour accroître les mesures prises par la direction, en 2012, les Opérations élaboreront

des plans d'action en matière de leadership plus précis, mettant l'accent sur des questions clés qui doivent être réglées pour assurer une amélioration continue en milieu de travail.

Les chutes et glissades sont toujours les principales causes de blessures en milieu de travail. En 2011, la campagne de sensibilisation aux chutes et aux glissades a de nouveau fourni une approche uniforme à l'échelle des régions pour gérer ces types de blessures. De plus, après avoir eu des problèmes de déneigement avec nos entrepreneurs retenus pour le déneigement dans certaines municipalités, nous avons amélioré les canaux de communication permettant de signaler les problèmes d'accumulation de neige ou de glace et nous nous sommes montrés proactifs en communiquant avec les municipalités clés et le public pour les encourager à dégager les allées.

Les blessures liées à l'ergonomie et découlant de la manutention manuelle du matériel et les blessures musculo-squelettiques représentent notre deuxième plus grande source de blessures en milieu de travail. L'équipe de la Santé professionnelle et sécurité a été réorganisée en 2011, pour permettre aux agents de santé et de sécurité de consacrer plus de temps à l'encadrement du personnel de direction et des superviseurs quant à la prévention des blessures et l'incitation à favoriser de bonnes techniques ergonomiques et de manutention du matériel. Les agents ont aussi été formés à l'encadrement de superviseurs en matière de comportements sécuritaires et d'enquête sur la cause fondamentale d'un incident. En 2012, nous continuerons à nous assurer que nos agents de santé et de sécurité améliorent leur visibilité sur le terrain et à poursuivre la promotion d'une véritable culture de sécurité au sein de Postes Canada.

En 2011, afin de prendre des mesures relativement aux conclusions de la vérification d'une tierce partie (URS) menée en 2008, nous avons mis l'accent sur le respect des exigences en matière de santé et de sécurité, en particulier pour les activités qui présentent un risque plus élevé pour les employés et les entrepreneurs. Ces activités comprennent la protection des machines, la sécurité des installations électriques, le travail en hauteur et dans des espaces confinés, l'intervention d'urgence et l'équipement motorisé. Des évaluations de la conformité ont été menées dans toutes les régions, et des mesures correctives ont été mises en place. En 2012, Postes Canada poursuivra ces efforts importants en matière de conformité. Nous élaborerons également un système de gestion de la sécurité efficace qui permettra de saisir l'état de la sécurité dans nos installations et d'aider l'équipe Santé professionnelle et sécurité à établir des priorités en matière de sécurité et à gérer nos programmes de sécurité. Nous pourrions ainsi établir les bases d'un programme de vérification continue en 2013.

En 2012, Postes Canada présentera une nouvelle série de règles de sécurité pour des régions précises ainsi que pour les employés de la Société, tels que les employés des postes de facteurs, du groupe Levée et livraison, des installations de traitement du courrier et des bureaux de poste, ainsi que les conducteurs de véhicules de la Société. Ces règles permettront d'établir des attentes claires pour tous les employés, les entrepreneurs et les visiteurs. Elles permettront aussi de motiver tous les employés et de susciter leur engagement relativement à l'amélioration de la sécurité au travail.

## Santé et sécurité des factrices et facteurs ruraux et suburbains

Nos clients ruraux reçoivent leur courrier de différentes façons, y compris dans des boîtes aux lettres rurales (« BLR ») qui sont habituellement situées au bout de leur entrée. Ils représentent environ 5 % des 15 millions d'adresses canadiennes. La poursuite de l'urbanisation du pays a engendré des risques potentiels – relatifs à la sécurité de nos factrices et facteurs ruraux et suburbains (« FFRS »), qui livrent le courrier à ces boîtes.

Pour évaluer le risque pour les BLR, Postes Canada utilise l'Outil d'évaluation de la sécurité routière, qui a été conçu par des experts de tierce partie. Environ 76 % du total de 843 000 BLR à l'échelle du pays ont été examinées jusqu'à présent, et Postes Canada a maintenu la livraison aux boîtes aux lettres rurales évaluées d'un bout à l'autre du pays dans une proportion de 90 %. Au cours des prochaines années, nous estimons que les coûts liés à l'évaluation et à la résolution des problèmes en matière de santé et de sécurité aux BLR s'élèveront à 113 millions de dollars en charges opérationnelles et à 11 millions de dollars en investissements en immobilisations.

Afin de réduire le risque de microtraumatismes répétés, nous avons embauché, à la demande des FFRS, des assistants en ergonomie pour aider les facteurs ruraux à effectuer la livraison aux boîtes postales par la fenêtre du passager de leur véhicule. Nous évaluons la faisabilité de la mise en place de véhicules à conduite à droite, ainsi que son coût. Postes Canada envisage également d'autres solutions de rechange pour minimiser les préoccupations en matière d'ergonomie, telles qu'une pince télescopique qui pourrait être utilisée par les FFRS pour placer le courrier dans la BLR.

Postes Canada suit toujours un procédé des Services à la collectivité rigoureux au moyen pour informer les membres du Parlement, les dirigeants municipaux et les clients quant aux évaluations de la sécurité menées dans leur collectivité et aux résultats obtenus. Nous leur demandons également leur avis sur des solutions possibles, telles que la sélection des emplacements pour des boîtes postales communautaires.

## 4.5 Infrastructure

La viabilité de nos activités exige des investissements dans l'infrastructure de manière à garantir la continuité des activités et à nous placer en bonne position pour l'avenir. La mise en œuvre du Programme de transformation postale demeure le principal moyen de renouveler notre actif, de tirer profit des nouvelles technologies et d'améliorer la productivité. Cependant, d'autres investissements de soutien sont également nécessaires pour appuyer nos priorités en matière d'économies de coûts, d'amélioration de l'efficacité et de croissance de notre entreprise. *Cette section devrait être consultée avec la section 6.3 – Activités d'investissement à la page 49 et la section 6.6 – Liquidités et ressources en capital à la page 50.*

### Postes Canada

En 2011, Postes Canada a investi 504 millions de dollars en immobilisations, principalement dans les immeubles, les systèmes et l'équipement. En 2012, Postes Canada prévoit investir environ 707 millions de dollars principalement pour acheter des terrains, moderniser les installations, remplacer l'équipement et mettre à niveau l'infrastructure de la technologie. La Transformation postale continuera d'être notre priorité absolue; toutefois, en 2012, nous mettrons également davantage l'accent sur l'excellence opérationnelle, en plus de mettre en œuvre un nouveau modèle

de prestation de services de TI. Au cours des cinq prochaines années, les plans d'investissement de Postes Canada comprendront des projets d'investissement jusqu'à concurrence de 2,1 milliards de dollars, dont 900 millions de dollars dans la Transformation postale. Nous continuerons à établir un ordre de priorité pour nos projets en fonction du besoin le plus important et nous ne dépenserons que ce que nous pouvons nous permettre.

Le succès du Programme de transformation postale est essentiel à la viabilité future de Postes Canada. L'optimisation des procédés de travail qui en découlera permettra de réduire la manutention manuelle de nos produits, d'accroître l'automatisation, d'améliorer la sécurité et de proposer de nouveaux produits et services. Notre plan de mise en œuvre dynamique nous permet de répondre aux besoins les plus importants en matière de remplacement de l'infrastructure. De plus, la construction de nouveaux postes de facteurs et la mise à niveau de nombreux postes de facteurs existants sont en cours afin de refléter les changements apportés aux procédés dans le cadre de la Transformation postale. La construction d'un nouvel établissement de traitement du courrier de Vancouver, situé près des liaisons aériennes et routières, a commencé en 2011 et doit se terminer en 2014. Nous avons également agrandi les établissements de traitement du courrier de Toronto et d'Edmonton. La mise en place de l'équipement à l'échelle nationale s'est poursuivie par l'installation de nouvel équipement dans 11 villes. Le nouveau modèle de livraison a été mis en œuvre dans six villes au Canada.

En 2012, nous prévoyons continuer la mise en service de l'équipement des installations et la transformation de la livraison à l'échelle du pays, en mettant l'accent sur la réalisation des avantages prévus tout en appuyant la réussite de la transition des clients. Nous mettrons l'accent sur l'établissement d'une relation plus étroite entre le Programme de transformation postale et les Opérations, afin d'assurer le succès continu de la poste moderne. L'ensemble du projet nécessitera des investissements totalisant environ 2,1 milliards de dollars, et nous sommes en bonne voie de réaliser des économies estimées de 250 millions de dollars par année d'ici 2017.

### Purolator

En 2011, Purolator a augmenté ses investissements en technologie et en infrastructure, par rapport aux années précédentes, alors qu'elle mettait l'accent sur l'achèvement d'un projet de migration des clients dans le cadre de sa stratégie de transformation intitulée « Purolator 2010 ». En 2011, Purolator a investi 39 millions de dollars en capital dans de nouvelles places de stationnement d'aéronefs à l'installation de chargement partiel de Calgary et dans la poursuite du projet de gestion de la rentabilité. En 2011, les achats de véhicules de Purolator ont été financés grâce à un contrat de location-acquisition, portant ainsi le total du capital investi à 70 millions de dollars pour 2011.

En 2011, Purolator a mené une évaluation des systèmes essentiels à l'entreprise dans le cadre d'un exercice de planification de la technologie. En fonction des résultats de l'évaluation, un plan d'action a été élaboré pour 2012 en vue de traiter les capacités de résistance, de réceptivité et de reprise des applications essentielles. Purolator continuera à suivre de près ses activités d'investissement axées sur les domaines ayant le plus de potentiel relativement à la croissance rentable, à l'amélioration du service à la clientèle et à l'engagement et au perfectionnement des employés.

## 4.6 Livraison

Postes Canada livre le courrier à plus de 15 millions d'adresses par l'intermédiaire des cases postales et de la livraison aux boîtes aux lettres rurales, aux boîtes postales multiples ou communautaires et à la porte. En 2011, le nombre de points de remise a augmenté de plus de 150 000. La croissance continue des points de livraison augmente notre besoin en équipement. Par exemple, en 2011, près de la moitié des coûts d'installation de boîtes postales communautaires s'élevant à 25 millions de dollars était attribuable aux nouveaux points de remise. L'augmentation du nombre de points de livraison accroît aussi nos coûts de livraison, ce qui, en raison de la diminution du nombre d'articles de courrier transactionnel par adresse, fait de l'amélioration de la productivité un objectif de plus en plus important.

Nous avons continué à réorganiser les itinéraires desservis par facteurs, FFRS et courriers des services postaux à l'échelle du Canada, ce qui s'est traduit par une amélioration de la productivité, et nous avons ajouté des ressources pour accélérer le rythme de cette réorganisation. Dans certaines régions du pays, le marché du travail concurrentiel a fait en sorte qu'il est difficile d'embaucher et de maintenir en poste des facteurs et des FFRS. Nous avons donc accru nos efforts de recrutement dans ces régions. Nous avons également continué de mettre l'accent sur le contrôle des niveaux de dotation et le recours aux heures supplémentaires et aux employés occasionnels.

Nous avons continué à sensibiliser davantage nos employés à la qualité de nos opérations de livraison au moyen de rapports améliorés sur les problèmes de qualité et grâce à notre engagement envers les employés. Nous avons mis en œuvre des terminaux de données portatifs (« TDP ») pour la plupart des itinéraires de facteurs afin d'offrir des données de balayage plus rapidement et d'effectuer des ramassages sur demande. Nous avons continué d'améliorer la qualité de la livraison en intégrant et en perfectionnant les données d'adressage dans notre Système de gestion des adresses. Le programme Gestion de l'inventaire des adresses (« GIA ») a été mis en œuvre dans tous les postes de facteurs, permettant ainsi une mise à jour des renseignements sur les points de remise plus précise et plus rapide.

En 2011, nous avons terminé notre programme visant à équiper nos boîtes aux lettres de serrures haute sécurité, et nous avons continué à attirer l'attention des employés sur les problèmes de sécurité pour les aider à protéger le courrier de nos clients. Postes Canada a également continué de collaborer avec les organismes d'application de la loi et les autres administrations postales pour traiter cette question importante.

En 2012, nous nous inspirerons de nos progrès pour mettre en œuvre une culture de qualité, améliorer la sécurité des employés et assurer la sécurité du courrier. L'amélioration de la productivité par l'entremise d'un programme accéléré de réorganisation des itinéraires sera une priorité absolue.

## 4.7 Canaux de vente

### Réseau de vente au détail

Postes Canada dispose du réseau de vente au détail le plus vaste au Canada, avec près de 6 500 bureaux de poste au service des clients comme des entreprises. Ce vaste réseau est constitué de près de 4 000 bureaux de poste gérés par la Société et de plus de 2 500 bureaux de poste gérés par des concessionnaires privés. Les comptoirs gérés par les concessionnaires sont particulièrement pratiques et plus accessibles pour les Canadiens, parce qu'ils offrent des heures d'ouverture prolongées, disposent de stationnement et sont situés là où les clients font leurs courses.

La stratégie de vente au détail a évolué en 2011, en mettant l'accent sur la maximisation de la rentabilité de cet important réseau. Nous avons continué de mettre à profit notre système Point de service de la vente au détail (PSVD), afin de saisir les nouvelles occasions de revenus s'appuyant sur le programme actuel de vente au détail. Ainsi, le service de transfert de fonds électronique MoneyGram<sup>MC</sup> a été élargi pour inclure des solutions de paiement de factures le jour même et le jour suivant, et des cartes-cadeaux ont été ajoutées au programme de cartes Visa<sup>MC</sup> prépayées, qui connaît un franc succès.

Afin de renforcer nos objectifs de vente, des fonctions améliorées ont été intégrées dans le PSVD. Nous avons également continué à mener des visites dans nos bureaux de poste dans le cadre du Programme du client mystère (pour évaluer le rendement des commis des postes et examiner le merchandising en magasin) et avons mis l'accent sur le programme des produits-vedettes (qui consiste à promouvoir les bons produits au bon moment afin de permettre aux bureaux de poste d'optimiser leurs ventes).

Pour servir nos clients vivant dans les régions rurales, le réseau de vente au détail comprend plus de 3 800 emplacements dans des endroits divers et éloignés partout au Canada. Parfois, des événements imprévus (tels qu'une démission, un départ à la retraite ou un incendie) peuvent avoir des répercussions sur le fonctionnement du bureau de poste dans une petite collectivité. Dans ces cas-là, Postes Canada s'assure que le service de livraison local du courrier est maintenu par l'entremise du procédé des Services à la collectivité. Ce procédé comprend une consultation ouverte des représentants fédéraux et municipaux pour veiller à ce que toutes les parties concernées connaissent les situations et puissent fournir leurs commentaires. Les décisions sont prises au cas par cas, et nous travaillons à trouver des solutions pratiques et satisfaisantes pour la collectivité en assurant un service viable.

En 2012, nous améliorerons davantage le PSVD pour inclure d'autres fonctions permettant d'appuyer notre stratégie globale visant à tirer un avantage monétaire de la valeur de notre réseau de vente au détail et à maximiser le rendement de nos produits et services existants.

### Services en ligne

Nos clients devraient pouvoir avoir accès à Postes Canada par le canal de leur choix, que ce soit en personne, par téléphone, sur papier ou en ligne, et Postes Canada doit faire face à un besoin croissant d'harmoniser ses systèmes existants, dont la plupart sont utilisés pour traiter le courrier physique, avec ceux utilisés pour traiter les services électroniques et appuyer les nouveaux produits innovateurs.

En 2012, nous nous efforcerons d'améliorer la qualité de nos systèmes pour qu'ils soient plus conviviaux en investissant dans notre canal en ligne. L'optimisation des canaux multiples nous permettra d'accroître notre efficacité, d'augmenter le nombre de points d'accès pour nos services et de hausser nos revenus grâce à la croissance des produits et services.

Nos clients peuvent choisir d'utiliser le canal en ligne, accessible par le site Web de la Société, ainsi que nos systèmes de saisie des commandes (OEE et OEE 2.0) pour effectuer des transactions commerciales, trouver des renseignements, gérer les commandes et interagir avec la Société. Afin d'améliorer notre procédé de facturation, nous continuons d'améliorer nos procédés de réception et de vérification des commandes.

## Vente aux entreprises

Nous faisons habituellement affaire avec les clients commerciaux par l'entremise de notre personnel de vente hautement qualifié. En 2012, notre personnel de vente aux entreprises sera reconfiguré pour que nos objectifs cadrent avec les priorités de la Société. Nous prévoyons affecter nos quelque 200 professionnels des ventes pour optimiser nos occasions liées à la vente en ligne, au courrier et à notre gamme de nouveaux produits numériques qui sont continuellement améliorés.

Nous avons également l'intention d'exploiter les occasions qui s'offrent à nous du point de vue du Groupe d'entreprises. En mettant à profit les ressources de Postes Canada, de Purolator et de SCI, nous maximiserons nos efforts de vente coordonnés en vue d'offrir une valeur importante à nos clients.

## 4.8 Contrôles et procédures internes

### Contrôles et procédures liés aux obligations d'informations

Les contrôles et procédures liés aux obligations d'informations sont conçus pour donner une assurance raisonnable que tous les renseignements pertinents sont recueillis et signalés régulièrement à la haute direction, notamment au président-directeur général et au chef des finances, afin que des décisions appropriées puissent être prises relativement à la divulgation publique.

Le président-directeur général et le chef des finances ont évalué l'efficacité des procédures et des contrôles de la Société en matière d'informations à divulguer, relativement à la préparation du Rapport de gestion et des états financiers consolidés. Ils ont conclu à l'efficacité conceptionnelle et opérationnelle des contrôles à cet égard au 31 décembre 2011.

### Contrôles internes à l'égard de la présentation de l'information financière

Les contrôles internes à l'égard de la présentation de l'information financière sont conçus pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable et que les états financiers ont été établis conformément aux IFRS.

Le président-directeur général et le chef des finances de la Société canadienne des postes ont évalué l'efficacité des contrôles internes de la Société à l'égard de la présentation de l'information financière en date du 31 décembre 2011, conformément au cadre intégré de contrôle interne publié par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Selon cette évaluation, le président-directeur général et le chef des finances de la Société canadienne des postes ont déterminé que les contrôles internes de la Société à l'égard de la présentation de l'information financière sont efficaces en date du 31 décembre 2011. Ce procédé satisfait aux exigences relatives aux pratiques exemplaires qu'énonce l'instrument national 52-109 mis au point par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) même si, en tant que société d'État, nous ne sommes pas soumis aux règles ni aux règlements de l'ACVM.

### Changements apportés aux contrôles internes à l'égard de la présentation de l'information financière

Notre passage aux IFRS à partir des anciens Principes comptables généralement reconnus (« PCGR ») du Canada, effectué le 1<sup>er</sup> janvier 2011, a eu une incidence sur la façon dont nous présentons nos résultats financiers et dont nous déclarons les données qui s'y rapportent. Nous avons évalué l'incidence du passage sur les systèmes de production de rapports financiers,

les procédés et les contrôles, et nous avons conclu qu'aucune modification fondamentale n'était requise en conséquence de la mise en œuvre des IFRS.

Aucun changement apporté aux contrôles internes à l'égard de la présentation de l'information financière n'a eu une incidence importante ou ne pourrait vraisemblablement avoir une incidence importante sur les contrôles internes du Groupe d'entreprises à l'égard de la présentation de l'information financière pour l'exercice clos le 31 décembre 2011.

## 5 Risques et gestion des risques

### *Examen des principaux risques et incertitudes propres à nos activités et de notre approche pour gérer les risques*

Les cadres de Postes Canada prennent en considération les risques et les possibilités à tous les niveaux de prise de décision. Une approche rigoureuse portant sur la gestion du risque de l'entreprise (« GRE ») a été mise en œuvre au sein de la Société. À mesure que l'industrie postale mondiale continue à vivre des changements structurels majeurs, le cadre de gestion des risques de l'entreprise permet à Postes Canada de comprendre et de gérer les risques les plus importants par rapport à ses activités. Une évaluation approfondie des risques et des contrôles de l'entreprise est menée chaque année, et les résultats qui en découlent sont communiqués deux fois par année à la haute direction et au Comité de vérification du Conseil d'administration. Les changements importants relativement aux risques sont aussi mis en évidence dans les rapports financiers trimestriels que nous publions.

### 5.1 Définition du risque

Postes Canada définit le risque comme étant un événement ou une condition qui pourrait avoir une incidence imprévue (positive ou négative) sur la capacité de la Société à atteindre ses principaux objectifs stratégiques, financiers et opérationnels. Voici un résumé des principales sources de risques et d'incertitudes stratégiques et opérationnels auxquelles la Société fait face et des activités d'atténuation du risque connexes.

### 5.2 Risques stratégiques

#### Conventions collectives

La grande majorité des employés de Postes Canada sont représentés par l'un des quatre syndicats. Les conventions collectives complexes et rigides entravent de manière importante le rendement de Postes Canada sur un marché de plus en plus concurrentiel. Les négociations avec le STTP, qui font actuellement l'objet d'un arbitrage, ont entraîné un arrêt de travail ayant causé une perte de revenus estimée à plus de 200 millions de dollars pour le secteur Postes Canada. Il existe toujours des incertitudes quant aux répercussions à long terme de cet arrêt de travail sur les relations avec la clientèle et les revenus futurs. En outre, tant que la décision d'arbitrage finale n'a pas été prise, l'incertitude demeure quant à l'incidence à long terme de ces négociations contractuelles sur les revenus, les coûts opérationnels continus et la capacité de la Société à profiter des avantages de la Transformation postale.

En 2012, les négociations se poursuivront avec le STTP-FFRS et commenceront avec l'AFPC/SEPC. Dans chaque cas, la Société est confrontée à des risques associés à la négociation des conventions collectives qui nous permettent de nous adapter à l'évolution de l'environnement commercial.

#### *Atténuation du risque*

Postes Canada participe pleinement à la protection de sa viabilité financière tout en limitant les répercussions sur les employés actuels. Les questions présentées à l'arbitre dans le cadre des négociations avec le STTP sont préparées avec soin, et la proposition de la Société est conçue pour cadrer avec les principes directeurs de la loi. L'équipe des ventes de Postes Canada s'efforce de regagner les clients perdus pendant le ralentissement économique et l'arrêt de travail récent afin de réduire les répercussions sur les revenus.

La Société est d'avis qu'une entente pourra être négociée avec les agents négociateurs pour les conventions collectives des FFRS et de l'AFPC/SEPC; elle continuera de se préoccuper de sa capacité financière en négociant toute nouvelle convention.

#### **Importantes chutes des volumes de base**

On prévoit depuis un certain temps l'érosion des revenus générés par le courrier, car les expéditeurs abandonnent la poste au profit des canaux électroniques pour la communication et la publicité. Cette tendance touche les administrations postales à l'échelle mondiale et elle s'est amplifiée récemment en raison de l'incertitude économique mondiale persistante qui a accéléré les déclin des volumes dans tous les secteurs d'activités postaux de base, alors que les clients gèrent de plus près leurs dépenses discrétionnaires. L'incidence potentielle de l'érosion de nos revenus est considérable, étant donné qu'une érosion de 0,5 % à 1 % dans nos trois secteurs d'activité de base se traduirait par une perte de revenus de 30 à 60 millions de dollars par année.

Les demandes des nouveaux clients et l'intérêt accru envers les solutions de livraison électroniques signifient que la baisse des volumes du service Poste-lettres peut être gérée, mais non arrêtée. Le service postal 2.0 confèrera à Postes Canada une forte présence dans le domaine de la messagerie électronique.

Le secteur Marketing direct est confronté aux risques que représente la substitution électronique puisque la publicité en ligne continue à croître rapidement. La part du marché des colis de Postes Canada est également soumise à une pression accrue en ce qui a trait aux tarifs, aux normes de livraison et à la technologie. Nos concurrents ont réduit les tarifs pour conserver leur part du marché, ont augmenté leur capacité et ont démontré leur volonté de prendre de l'expansion pour servir un secteur du cybercommerce en pleine croissance.

#### *Atténuation du risque*

Postes Canada continuera de répondre aux risques liés aux revenus pour ses services de base grâce à une gestion prudente des coûts et à des investissements dans des initiatives de croissance afin de tirer profit de la valeur de ses produits et services postaux. La protection et la croissance des sources traditionnelles de revenus au moyen de l'amélioration du service, de l'optimisation de la tarification, des programmes d'acquisition et de fidélisation des clients et des innovations dans les produits demeurent une priorité absolue de l'équipe de direction. Postes Canada concentre ses efforts sur la préservation de la pertinence du courrier et la stimulation de la génération de revenus dans les secteurs cibles, y compris les services numériques et le cybercommerce lié aux

colis. De plus, les synergies du Groupe d'entreprises ne cessent de s'accroître pour réduire les coûts et augmenter les revenus. Si l'érosion s'accélère bien au-delà de nos attentes, Postes Canada pourrait juger qu'il est nécessaire d'apporter des changements structurels importants. Ces options pourraient avoir une incidence sur l'obligation de service universel ou sur nos normes de service et devraient donc faire l'objet d'une analyse plus détaillée et de discussions plus approfondies avec le gouvernement et les autres parties intéressées.

#### **Capacité à mettre en œuvre une stratégie de diversification et de croissance des revenus**

Même si nos efforts demeurent concentrés sur la croissance de nos activités dans les secteurs postaux de base, nous devons tout de même explorer la possibilité d'accroître nos revenus dans de nouveaux secteurs afin de maintenir un réseau de livraison croissant et de respecter notre mandat visant à desservir tous les Canadiens. Une attention particulière a été mise sur l'élaboration d'une stratégie gagnante pour le marché du cybercommerce en tirant profit de l'étendue de notre réseau de livraison physique, et sur l'élaboration de la version 2.0 de postal en tant que réseau de communication numérique principal pour les Canadiens. Postes Canada devra cependant faire face à une forte concurrence dans le cybercommerce et sur le marché numérique. La Société continuera également à mettre au point une gamme étendue de produits et de services misant sur les capacités du Groupe d'entreprises. Les questions des ressources, de l'innovation efficace et de la culture sont autant de défis importants que Postes Canada doit relever lorsqu'elle explore des occasions de croissance.

#### *Atténuation du risque*

Le 20 juillet 2011, le président-directeur général de Postes Canada a annoncé la création de deux unités administratives distinctes, le Réseau de livraison physique et le Réseau de livraison numérique, chacune de ces unités étant dirigée par un président de groupe. La réorganisation de la Société selon des réseaux distincts appuiera la croissance des revenus en concentrant les efforts sur les services offerts et le potentiel des réseaux de livraison physique et numérique de Postes Canada. La détermination et l'élaboration des initiatives de croissance se sont poursuivies en 2011, en mettant l'accent sur les occasions dans le cybercommerce, qui connaît une croissance rapide.

#### **Réalisation de tous les avantages de la Transformation postale**

Le Programme de transformation postale a été entrepris afin de fournir un réseau du courrier traitable moderne et efficace qui est nécessaire au maintien de la compétitivité et de la pertinence de nos secteurs d'activités de base. Ce programme est vaste et complexe. Les risques liés à la réalisation des avantages prévus sont fonction non seulement de notre capacité à atteindre les jalons à temps et conformément au budget, mais aussi de notre capacité à apporter d'importants changements aux installations et aux procédés tout en maintenant les niveaux de service requis.

#### *Atténuation du risque*

Nous continuons d'atténuer ces risques au moyen de plans d'exécution détaillés, d'une gestion intensive des projets et d'un engagement actif envers le reste de la Société et le Conseil

d'administration pour nous assurer que les économies prévues peuvent être atteintes. Le projet est surveillé de manière approfondie par les cadres supérieurs et le Conseil. Un procédé de gestion des avantages est en place afin de garantir l'efficacité de la planification, la réalisation et l'évaluation des avantages financiers et non financiers prévus et afin de gérer les risques connexes. Le procédé se concentre également sur les initiatives qui sont les plus importantes et les plus prometteuses en matière de rendement du capital investi.

Les répercussions sur les employés sont gérées grâce à des efforts considérables envers l'engagement des employés, notamment les consultations avec nos opérateurs et leurs représentants syndiqués, la formation et les améliorations importantes en matière de sécurité et d'ergonomie.

### **Déficits du régime nécessitant des fonds importants**

Le Régime de retraite de Postes Canada est l'un des plus importants à entreprise unique au Canada; la valeur marchande de son actif dépasse 15 milliards de dollars. L'importance du régime, étant donné sa taille par rapport aux revenus et aux bénéficiaires, et l'instabilité du financement représentent un risque constant pour le flux de trésorerie de la Société et la capacité de cette dernière à financer les investissements nécessaires en matière de modernisation et de croissance. Le Régime de retraite de Postes Canada est principalement exposé aux deux risques suivants : 1) une baisse des taux d'actualisation à long terme qui pourrait entraîner une hausse des cotisations nécessaires pour respecter les obligations du régime; 2) des rendements plus faibles que prévus sur les actifs du régime, qui auraient pour effet de réduire les actifs disponibles pour répondre à ces engagements.

Les taux d'intérêt à long terme sont restés faibles, entraînant à la fois un déficit sur le plan de la continuité d'environ 423 millions de dollars et un déficit de solvabilité d'environ 4 672 millions de dollars au 31 décembre 2011. Postes Canada, à titre de répondant du régime, est responsable du financement des déficits du régime. *D'autres renseignements sont donnés à la section 6.5 – Régime de retraite de Postes Canada, à la page 50.*

#### *Atténuation du risque*

La Société continue d'évaluer la position de solvabilité du régime. Pour ce faire, elle a mis en place un cadre de gestion du risque lié au régime. Les procédés de surveillance et d'atténuation du risque sont en place et sont renouvelés régulièrement par le Conseil d'administration. De plus, toutes les décisions liées aux placements sont prises conformément à l'*Énoncé des politiques et des procédures de placement* du Régime de retraite de Postes Canada. Le Comité des pensions du Conseil d'administration examine ce document chaque année dans le cadre de son soutien aux responsabilités fiduciaires du Conseil d'administration, qui a pour devoir de surveiller les placements et la gestion du Régime de retraite de Postes Canada. À la suite d'une étude des actifs et des passifs effectuée en 2010, un plan de transition de trois ans a été élaboré pour assurer la réattribution des fonds en vue d'améliorer le rendement global et de réduire l'instabilité.

Les modifications récentes apportées à la législation s'appliquant aux régimes de retraite permettent à Postes Canada de réduire les paiements de solvabilité et de réaliser des allègements. Il faut obtenir chaque année l'autorisation du gouvernement concernant le renouvellement de l'allègement de la capitalisation du déficit de solvabilité. Une entrave à cette réduction des paiements de solvabilité représenterait une contrainte importante sur la trésorerie de la Société.

## **5.3 Risques opérationnels**

### **Qualité du service**

Le rendement en matière de livraison à temps est resté inférieur à l'objectif en 2011, étant donné que Postes Canada a commencé à trier davantage de courrier à l'aide d'un nouvel équipement et de nouveaux procédés, en plus d'avoir connu un arrêt de travail. Le pourcentage de courrier trié par ordre séquentiel pour la livraison a également augmenté au cours de l'année. Bien que les nouveaux modèles de traitement et de livraison soient prometteurs en matière de qualité et de gestion des coûts, ils ont présenté un défi de transition important en 2011, et le feront encore en 2012, à mesure que davantage de courrier sera trié mécaniquement par ordre séquentiel selon l'itinéraire de livraison et que près de 100 postes de facteurs seront réorganisés. À court terme, la gestion des changements associée à cette transition représente le plus grand risque pour la livraison à temps.

#### *Atténuation du risque*

La nouvelle formation à l'intention des chefs d'équipe dans les emplacements de transition a débuté à l'automne 2011. Cette formation est fondée sur les leçons apprises et les meilleures pratiques dans les emplacements où la mise en œuvre a déjà eu lieu. Les calendriers de mise en œuvre font l'objet d'un suivi étroit pour assurer la détection et la correction rapides de tous les problèmes d'adressage, d'erreurs de tri ou de livraison. La mise en œuvre récente d'un nouveau système de gestion de la qualité du service améliorera considérablement la capacité de l'équipe des Opérations à repérer les problèmes et les causes fondamentales pour ensuite résoudre les problèmes liés au service. La Société met également l'accent sur la normalisation et le respect des procédés afin de réduire le nombre de carences de service.

### **Santé et sécurité en milieu de travail**

Les risques auxquels nos employés sont exposés en matière de santé et de sécurité lorsqu'ils exécutent leurs tâches constituent une préoccupation pour Postes Canada. Le rythme et la portée actuels du changement transformationnel pourraient accroître à court terme le risque d'accident et de blessure puisque les employés devront s'adapter à de nouveaux procédés et à de nouvelles procédures. Parmi les principaux sujets de préoccupation, il y a les conditions de travail à l'intérieur des installations et les dangers externes auxquels les employés de livraison doivent faire face.

#### *Atténuation du risque*

Postes Canada traite ces risques. Les procédés de gestion des changements mettent l'accent sur la santé et la sécurité et comportent une approche axée sur les employés exécutée dans un esprit de collaboration. Des programmes de sécurité sont en cours d'élaboration pour concentrer les efforts sur les risques émergents. Une culture axée sur la sécurité sera ainsi établie pour inciter la définition et le respect des pratiques sécuritaires. Les agents de Santé professionnelle et sécurité sur place recevront une trousse normalisée qui portera sur des solutions de sécurité liées à une approche d'encadrement en personne, afin que tous les employés, entrepreneurs et visiteurs adoptent des pratiques et comportements sécuritaires. *D'autres renseignements sont donnés à la section 4.4 – Santé et sécurité en milieu de travail à la page 42.*

## Sécurité du courrier et protection des renseignements personnels

Une infraction à la sécurité du courrier ou à la protection des renseignements personnels est une préoccupation de la plus haute importance pour la Société. Tout incident qui compromet le courrier physique ou électronique, l'infrastructure ou les renseignements de la Société pourrait occasionner des difficultés pour les clients et les employés, en plus de nuire fortement à la marque et à la bonne réputation de la Société.

### *Atténuation du risque*

Postes Canada continue d'assurer un suivi et de consacrer des ressources à la sécurité physique, à la sécurité électronique et à la protection de la vie privée. La Société a établi des politiques et des directives claires sur la sécurité à l'intention de toute personne qui manipule le courrier au nom de Postes Canada. De nombreuses mesures de sécurité physique et électronique sont en place pour protéger le courrier physique et électronique, les installations postales et les renseignements, notamment des caméras, des contrôles de l'accès et des vérifications de sécurité. Nous procédons à des évaluations de la menace et des risques pour nous assurer que les technologies et les systèmes d'information mis en place et les initiatives prises protègent efficacement les intérêts de la Société, des clients et des employés en matière de sécurité et de confidentialité. Afin d'atténuer les risques, nous procédons périodiquement à des vérifications sur la sécurité de l'information de nos produits à canaux multiples.

## Continuité des activités

Les réseaux de livraison physique et électronique de Postes Canada sont vulnérables aux interruptions causées par un événement naturel ou d'origine humaine. De plus, le vaste réseau physique de la Société subit davantage de pressions pour répondre aux attentes changeantes des clients, alors que les demandes de pointe variables augmentent la dépendance à l'égard de l'équipement et des systèmes d'exploitation clés.

### *Atténuation du risque*

La Société gère ce risque pour le réseau physique grâce à son Programme de transformation postale, qui regroupe les améliorations majeures de l'infrastructure essentielle pour minimiser l'incidence négative sur la continuité des services postaux. Postes Canada tire profit de son statut de société d'État fédéral et elle a établi des partenariats clés pour surveiller les menaces et les risques émergents, plus particulièrement ceux d'origine humaine qui sont susceptibles de nuire à ses réseaux de livraison physique et numérique. La Société dispose d'un programme de gestion de la continuité des activités pour faire face aux pannes d'équipement critique, aux risques auxquels l'infrastructure électronique est exposée (p. ex. pannes d'électricité, virus informatiques) ainsi qu'à d'autres événements majeurs qui pourraient avoir diverses répercussions (p. ex. conditions météorologiques extrêmes, incendies, pandémies). Les plans de continuité des activités élaborés font régulièrement l'objet d'essais et de mises à jour en tenant compte des changements apportés à l'environnement commercial.

## Attrition

Nous nous attendons à ce que plus de la moitié des employés qui travaillent actuellement à temps plein quitteront la Société au cours des dix prochaines années, principalement en raison de départs à la retraite. Ce taux d'attrition sans précédent présente deux types de risques : 1) l'incapacité de retenir les employés possédant des compétences et des connaissances clés et la gestion inefficace des postes clés et susceptibles de devenir vacants pour assurer la continuité des activités; 2) l'incapacité de saisir l'occasion pour améliorer la productivité par l'entremise de l'attrition volontaire qui pourrait avoir une incidence sur notre capacité à réaliser les économies ciblées. Par conséquent, Postes Canada doit relever deux défis de taille qui en découlent : 1) mettre en place des programmes de formation et des outils de gestion des connaissances pour réduire les risques liés à la perte importante des connaissances, des compétences et de l'expérience; 2) recruter, perfectionner et conserver les talents en matière de leadership, lesquels sont indispensables pour permettre à la Société d'atteindre ses objectifs à long terme.

### *Atténuation du risque*

La Société gère activement les risques et les possibilités liés à l'attrition, et elle concentre ses efforts sur l'engagement des employés, l'image de marque en matière d'emploi et le recrutement, la formation professionnelle et le perfectionnement des compétences, le développement du leadership, le transfert des connaissances et la gestion des talents.

Les efforts de recrutement et de maintien des employés sont axés sur les postes clés et susceptibles de devenir vacants. La Société s'engage à assurer la normalisation et elle veille à ce que les données de l'entreprise et la mémoire institutionnelle soient enregistrées dans ses systèmes.

## Viabilité environnementale

La perception que Postes Canada n'est pas respectueuse de l'environnement pourrait avoir de grandes conséquences sur notre réputation et sur la fidélité de la clientèle, ce qui accélérerait le passage des volumes de courrier au format électronique ou à d'autres formats concurrentiels.

### *Atténuation du risque*

Dans le cadre de sa stratégie globale en matière de responsabilité sociale de l'entreprise (« RSE »), Postes Canada prend des mesures pour composer avec ces enjeux environnementaux en investissant dans la Transformation postale, en réalisant d'autres investissements et en apportant des modifications à ses produits actuels. Postes Canada s'est engagée à inscrire tous les nouveaux projets de bâtiments au système de certification LEED (Système d'évaluation des bâtiments durables), et nous remplacerons progressivement, au cours des cinq prochaines années, une partie de notre parc de véhicules de livraison actuel par des véhicules plus petits et plus écoénergétiques. Nous nous engageons à améliorer sans cesse la façon dont nous menons nos activités grâce à des pratiques commerciales qui sont guidées par le respect de l'environnement et l'éthique. Nous divulguons de façon proactive notre performance environnementale dans le Rapport annuel sur la RSE.

## Risques juridiques

Postes Canada a déterminé qu'elle n'a pas à établir de provision pour les actions suivantes qui ont été déposées. Si la résolution ultime de ces actions diffère des évaluations et des hypothèses de la Direction, un rajustement pertinent de la situation financière de la Société et de ses résultats opérationnels pourrait survenir ultérieurement.

### a) Procédé de calcul du poids volumétrique – Lee Valley Tools

En octobre 2006, un recours collectif a été intenté devant la Cour supérieure de l'Ontario, alléguant que le procédé de calcul du poids volumétrique employé par Postes Canada contrevenait à la *Loi sur les poids et mesures*. Les interrogatoires avant l'instruction de la cause se sont poursuivis en 2011.

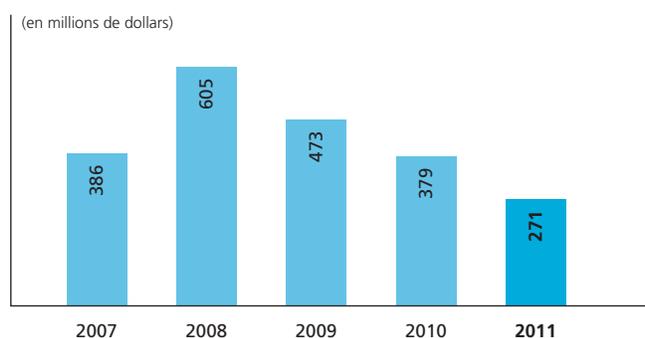
### b) Services de transport aérien – Canadian North

Le 18 décembre 2007, la société aérienne Canadian North a déposé une réclamation selon laquelle Postes Canada n'a pas respecté ses obligations quant à la prestation de services de transport aérien auprès des collectivités éloignées du Nord dans le cadre du programme Aliments-poste. Le transporteur aérien réclame des dommages-intérêts de l'ordre de 75 millions de dollars, plus 1 million de dollars de dommages-intérêts punitifs. Les parties fixent actuellement les dates pour les interrogatoires préliminaires.

## 6 Liquidités et ressources en capital

*Examen de nos flux de trésorerie, de nos liquidités et de nos ressources en capital*

### 6.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie



Le Groupe d'entreprises disposait de 271 millions de dollars au titre de la trésorerie et des équivalents de trésorerie au 31 décembre 2011, soit une baisse de 108 millions de dollars par rapport au 31 décembre 2010. Cette baisse est en grande partie attribuable aux fonds requis pour financer les dépenses d'investissement de 540 millions de dollars, mais compensée par 221 millions de dollars de recettes nettes découlant de la vente de placements à court terme, de l'obtention de remboursements d'impôts de 112 millions de dollars et des entrées de trésorerie liées aux activités opérationnelles avant intérêts et impôts de 99 millions de dollars.

## 6.2 Activités opérationnelles

(en millions de dollars)	2011	2010	Changement
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités opérationnelles	196	(41)	237

Les entrées générées par les activités opérationnelles se chiffrent à 196 millions de dollars en 2011, représentant une augmentation de 237 millions de dollars par rapport à 2010. Cette augmentation est en grande partie attribuable à Postes Canada (212 millions de dollars) en raison de la diminution de 235 millions de dollars des paiements d'avantages du personnel futurs et de l'augmentation de 71 millions de dollars des remboursements d'impôts, lesquelles ont été partiellement compensées par la hausse de 42 millions de dollars des intérêts payés pour l'émission obligataire de 1 milliard de dollars effectuée en juillet 2010. La diminution des paiements d'avantages du personnel futurs est principalement attribuable aux paiements pour déficit de solvabilité moins élevés en 2011. En avril 2011, les modifications apportées aux règlements de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* sont entrées en vigueur, permettant ainsi aux entreprises disposant de régimes de retraite sous réglementation fédérale de réduire, par l'entremise d'une lettre de crédit, les paiements de solvabilité qu'ils effectuent au cours d'une année donnée. Les sociétés d'État mandataires peuvent également réduire leurs paiements, sous réserve de l'acceptation par le ou les ministres responsables.

### 6.3 Activités d'investissement

(en millions de dollars)	2011	2010	Changement
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement	(290)	(1 025)	735

Les sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement ont diminué de 735 millions de dollars en 2011, par rapport à 2010, ce qui est principalement attribuable à la baisse des achats de placements à court terme en 2011. Des achats importants de placements à court terme ont été effectués en 2010 en raison d'une émission obligataire de 1 milliard de dollars effectuée en 2010. Cette diminution a été compensée en partie par une augmentation des acquisitions d'immobilisations de 129 millions de dollars, principalement liées au Programme de transformation postale, et une réduction du produit découlant des fonds réservés à l'interne, qui ont enregistré une baisse de 143 millions de dollars en 2010 avant d'être entièrement retirés avant la fin de cette année.

## Acquisitions d'immobilisations

(en millions de dollars)	2011	2010	Changement
Postes Canada	500	394	106
Purolator	39	17	22
Logistique	4	3	1
Innovaposte et intersectoriel	(3)	(3)	0
<b>Groupe d'entreprises de Postes Canada</b>	<b>540</b>	<b>411</b>	<b>129</b>

Les acquisitions d'immobilisations du Groupe d'entreprises de Postes Canada ont augmenté de 129 millions de dollars en 2011 par rapport à 2010 :

- Les acquisitions d'immobilisations du secteur Postes Canada se sont élevées à 500 millions de dollars en 2011, soit une augmentation sur 12 mois de 106 millions de dollars, principalement attribuable à la mise en œuvre continue de la Transformation postale. En 2011, les acquisitions d'immobilisation liées à la Transformation postale se chiffraient à 325 millions de dollars, comparativement à 227 millions de dollars en 2010, ce qui représente une augmentation de 98 millions de dollars.
- Les acquisitions d'immobilisation du secteur Purolator ont totalisé 39 millions de dollars en 2011, soit une hausse de 22 millions de dollars par rapport à 2010, principalement attribuable aux nouveaux projets d'immobilisations appuyant la croissance des services aériens et les diverses initiatives en matière de santé et de sécurité.

## 6.4 Activités de financement

(en millions de dollars)	2011	2010	Changement
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités de financement	(14)	972	(986)

Les entrées liées aux activités de financement ont diminué de 986 millions de dollars en 2011 par rapport à 2010. Cette diminution est principalement attribuable à l'émission obligataire de 1 milliard de dollars effectuée par le secteur Postes Canada en 2010. Il n'y a eu aucune activité de financement semblable en 2011.

## 6.5 Régime de retraite de Postes Canada

Le Régime de retraite de Postes Canada doit déposer des évaluations actuarielles annuelles auprès du Bureau du surintendant des institutions financières (« BSIF »). Ces évaluations actuarielles ont pour but de déterminer la situation de capitalisation du régime, tant en présomption de solvabilité que de continuité du régime. Si l'évaluation actuarielle révèle un manque à gagner des éléments d'actif par opposition aux éléments du passif sur le plan de la continuité, la *Loi de 1985 sur les normes de prestations de pension* nous oblige à verser des cotisations exceptionnelles au Régime de retraite de Postes Canada pour éliminer ce manque à gagner dans un délai de 15 ans. Lorsque l'évaluation actuarielle révèle une insuffisance des éléments d'actif par opposition aux éléments du passif sur le plan de la solvabilité, la *Loi de 1985 sur*

*les normes de prestations de pension* nous oblige à verser des cotisations exceptionnelles au Régime de retraite de Postes Canada pour éliminer ce manque à gagner dans un délai de cinq ans.

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2010, un certain nombre de modifications réglementaires apportées à la *Loi de 1985* sur les normes de prestation de pension ont été mises en œuvre, permettant ainsi aux répondants de régimes de mieux gérer leurs obligations en matière de capitalisation dans le cadre de l'ensemble de leurs activités commerciales et de réduire l'instabilité de la capitalisation. De plus, les dispositions réglementaires appuyant la diminution des cotisations exceptionnelles de solvabilité versées par les sociétés d'État sont entrées en vigueur en avril 2011. En août 2011, Postes Canada a obtenu l'acceptation du ministre des Finances et du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités quant à la réduction des cotisations exceptionnelles de solvabilité pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2011 au 30 juin 2012.

L'évaluation actuarielle du Régime de retraite de Postes Canada au 31 décembre 2010, déposée en juin 2011 a révélé un déficit sur le plan de la continuité de 175 millions de dollars et un déficit de solvabilité de 3 204 millions de dollars<sup>1</sup>. La Société déposera le rapport d'évaluation actuarielle du Régime de retraite de Postes Canada au 31 décembre 2011, en se basant sur la législation en vigueur à cette date. En vertu de la législation existante, l'estimation actuelle de la position financière du Régime de retraite de Postes Canada au 31 décembre 2011 indique un déficit sur le plan de la continuité devant être capitalisé qui s'établit à environ 423 millions de dollars (selon la méthode de calcul fondée sur la valeur lissée des actifs) et un déficit de solvabilité devant être capitalisé qui se chiffre à environ 4 672 millions de dollars<sup>2</sup> (selon la méthode de calcul fondée sur le ratio de solvabilité moyen). Les déficits se sont aggravés au cours de l'exercice en raison de la baisse des taux d'actualisation et du taux de rendement du capital investi plus faible que prévu.

Nos cotisations au Régime de retraite de Postes Canada dépendent des modifications des taux d'actualisation, des rendements réels de l'actif du régime et d'autres facteurs tels que les modifications des régimes. Les cotisations pour services rendus au régime à prestations définies en 2011 étaient de 291 millions de dollars. Les cotisations pour services rendus en 2012 sont estimées à environ 360 millions de dollars.

Les cotisations exceptionnelles de l'employeur étaient de 219 millions de dollars en 2011 par rapport à 425 millions de dollars en 2010. La Société a pris des mesures d'allègement de la capitalisation permises par la loi, ce qui a donné lieu à une réduction des paiements de solvabilité de 433 millions de dollars en 2011. Le plafond de l'allègement est limité à 15 % des actifs du régime et l'allègement annuel doit être accepté chaque année par les ministres responsables. Selon l'évaluation actuarielle attendue, les cotisations exceptionnelles pour le déficit de solvabilité et le déficit sur le plan de la continuité sont estimées à environ 955 millions de dollars avant l'allègement en 2012. La Société compte prendre les mesures d'allègement permises par la loi et demander l'acceptation du ministre des Finances et du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités quant à la réduction des cotisations exceptionnelles de solvabilité en 2012. Le plafond de l'allègement devrait totaliser 1 238 millions de dollars à la fin de 2012.

## 6.6 Liquidités et ressources en capital

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada gère un capital composé des éléments suivants : prêts et emprunts, autres passifs non courants et capitaux du Canada. Cet aperçu du capital est utilisé par la Direction et pourrait ne pas être comparable aux définitions

<sup>1</sup> Le déficit de solvabilité fondé sur la juste valeur des actifs du Régime se chiffre à environ 3 692 millions de dollars.

<sup>2</sup> Le déficit de solvabilité fondé sur la juste valeur des actifs du Régime se chiffre à environ 6 578 millions de dollars.

utilisées par les autres organisations postales ou entreprises publiques. En matière de gestion du capital, les objectifs de la Société sont les suivants : 1) assurer des liquidités suffisantes pour pouvoir s'acquitter de ses obligations financières et soutenir la réalisation des plans d'exploitation et stratégique; 2) maintenir sa capacité financière et son accès à des facilités de crédit pour financer le développement futur de l'entreprise.

La *Loi sur la Société canadienne des postes*, la *Loi sur la gestion des finances publiques* (appelées collectivement « les Lois ») et les directives émises en vertu des Lois ont une incidence sur la manière dont Postes Canada gère son capital, notamment en fixant des objectifs généraux pour la Société. Plus précisément, tout en assurant l'essentiel du service postal et dans l'exercice de sa mission, la Société doit veiller à l'autofinancement de son exploitation, tout en offrant un niveau de service qui réponde aux besoins de la population du Canada. Un nouveau cadre financier ayant pour objectif d'assurer l'autosuffisance financière de la Société a été établi en 2009. Certains de ces objectifs et certaines de ces mesures ont été réexaminés en 2011 pour tenir compte de l'incidence nette de la transition aux IFRS. Un cadre financier basé sur les IFRS révisé a été soumis aux fins d'approbation dans le cadre du Plan d'entreprise de 2012 à 2016.

## Liquidités

Au 31 décembre 2011 et tout au long de 2011, les fonds accumulés et les marges de crédit accessibles immédiatement ont fourni les liquidités requises par le Groupe d'entreprises de Postes Canada pour soutenir ses obligations financières et financer ses exigences en matière de capital ainsi que ses exigences stratégiques. Le secteur Postes Canada détenait 1 010 millions de dollars en placements liquides illimités au 31 décembre 2011 et 250 millions de dollars en marges de crédit établies en vertu de son autorisation d'emprunt à court terme approuvée par le ministre des Finances.

Le secteur Postes Canada estime détenir des liquidités suffisantes pour soutenir ses activités pour les 12 prochains mois, y compris des ressources financières adéquates en cas d'imprévus pour des fluctuations de fonds de roulement, des changements négatifs dans les résultats de l'entreprise ou des dépenses imprévues. Cette croyance est, en partie, basée sur l'attente que 1) son autorisation d'emprunt à court terme de 250 millions de dollars qui prend fin le 30 juin 2012 sera renouvelée par le gouvernement du Canada jusqu'au 31 décembre 2012; 2) son entente conclue avec le gouvernement du Canada en vertu de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de retraite*, permettant à la Société de réduire ses paiements de solvabilité spéciaux, sera renouvelée.

Les filiales et la coentreprise de la Société disposaient d'un total de 103 millions de dollars d'encaisse non affectée en date du 31 décembre 2011 et de facilités de crédit disponibles de 129 millions de dollars, ce qui leur assure des liquidités suffisantes pour soutenir leurs activités pour les 12 prochains mois.

## Accès aux marchés financiers

Conformément à la *Loi sur la Société canadienne des postes*, le secteur Postes Canada peut emprunter jusqu'à 500 millions de dollars au Trésor du gouvernement du Canada. En vertu de la *Loi de crédits n° 4 pour 2009-2010*, qui a reçu la sanction royale le 15 décembre 2009, les emprunts à un autre organisme que le Trésor du gouvernement du Canada sont limités à 2,5 milliards de dollars. Le montant global d'emprunt autorisé comprend une somme maximale de 250 millions de dollars pouvant être utilisée pour la gestion de la trésorerie sous la forme d'emprunts à court terme.

Postes Canada a établi un plan d'emprunt qui est approuvé chaque année par le Conseil d'administration, avant d'être soumis, sur recommandation du ministre responsable de Postes Canada, au gouverneur en conseil aux fins d'approbation dans le cadre du procédé d'approbation du Plan d'entreprise. De plus, les modalités de chaque emprunt doivent être approuvées par le ministre des Finances. La Société estime que ces dispositions accordent suffisamment de temps au secteur Postes Canada pour accéder aux marchés financiers en temps opportun.

Avec 1 055 millions de dollars d'emprunts au 31 décembre 2011, le secteur Postes Canada n'utilisait pas 1 445 millions de dollars de sa limite d'emprunt externe de 2,5 milliards de dollars. Les emprunts des filiales et de la coentreprise de la Société à cette date s'élevaient à 72 millions de dollars, de sorte que les emprunts consolidés se chiffraient à 1 127 millions de dollars au 31 décembre 2011. Il s'agit d'une augmentation de 19 millions de dollars seulement par rapport au niveau de fin d'exercice 2010, soit 1 108 millions de dollars, révélant que l'autofinancement de la Société découle principalement de l'utilisation de l'encaisse et des fonds liés aux activités opérationnelles de 2011 ainsi que de l'allègement de la capitalisation du régime de retraite prévu par la loi.

## Dividendes

La Société a versé par le passé à son actionnaire un dividende annuel de 40 % du résultat net consolidé de l'exercice précédent. Cependant, en raison des investissements de la Société, cette dernière n'a pas versé de dividende en 2009 et en 2010 en ce qui a trait aux résultats de 2008 et de 2009.

À la fin de 2009, le gouvernement du Canada a approuvé un nouveau cadre financier qui fait partie du Plan d'entreprise de 2010 à 2014 de Postes Canada. Ce cadre financier prévoit un versement de dividende entre 0 % et 20 % du résultat net de l'exercice précédent pour 2010 à 2012 et un versement de dividende entre 15 % et 20 % pour 2013 et 2014. Conformément à ce cadre financier, Postes Canada n'a pas versé de dividende en 2011 en ce qui a trait au résultat de 2010. Dans son Plan d'entreprise de 2012 à 2016, Postes Canada a fait connaître son intention de ne pas verser de dividende en 2012 en ce qui a trait au résultat de 2011.

Les dividendes versés au cours des cinq dernières années se sont chiffrés à 69 millions de dollars.

(en millions de dollars)	2011*	2010*	2009	2008	2007
Résultat net consolidé	(188)	314	281	90	54
Versement de dividende	0	0	0	22	47

\* Le 1<sup>er</sup> janvier 2011, Postes Canada a adopté les Normes internationales d'information financière (« IFRS ») comme méthode de comptabilité. La Société a donc présenté ses états financiers selon ces normes pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 et pour l'exercice de comparaison clos le 31 décembre 2010. Les résultats financiers pour les exercices de 2007 à 2009 sont calculés en fonction des anciens PCGR du Canada et ne pourraient donc pas être comparés aux résultats des exercices 2010 et 2011.

## 6.7 Risques liés aux instruments financiers

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada utilise un éventail d'instruments financiers pour mener à bien ses activités, comme le résume le tableau suivant.

(en millions de dollars)

Au 31 décembre	2011				
	Disponibles à la vente	Détenus à des fins de transaction	Prêts et créances	Autres passifs	Total
<b>Actifs financiers</b>					
Trésorerie et équivalents de trésorerie	–	271	–	–	271
Titres négociables	–	842	–	–	842
Clients et autres débiteurs	–	–	662	–	662
Titres réservés	553	–	–	–	553
	<b>553</b>	<b>1 113</b>	<b>662</b>		<b>2 328</b>
<b>Passifs financiers</b>					
Éléments ne portant pas intérêt*	–	–	–	734	734
Obligations	–	–	–	1 051	1 051
Autres emprunts	–	–	–	76	76
				<b>1 861</b>	<b>1 861</b>

\* Les éléments ne portant pas intérêt correspondent aux passifs financiers inclus dans les fournisseurs et autres créditeurs et dans les salaires, avantages à payer et provisions connexes.

Les actifs financiers sont détenus pour leur liquidité ou à long terme, conformément aux politiques de placement du Groupe d'entreprises. Les passifs financiers comprennent principalement les fournisseurs (ne portant pas intérêt) et les obligations émises en 2010 pour appuyer la Transformation postale.

### Risque de marché

Le risque de marché est le risque de voir fluctuer la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier en raison des variations de facteurs de marché externes, comme les taux d'intérêt, les cours du change et le prix des marchandises.

#### a) Risque de taux d'intérêt

Les placements du Groupe d'entreprises comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les titres négociables et les titres réservés. Ils sont désignés à la juste valeur par le biais du résultat net ou comme étant disponibles à la vente.

Tous les placements sont, dans une large mesure, des titres de créance à taux fixe et sont, par conséquent, exposés au risque que leur juste valeur change par suite de fluctuations des taux d'intérêt. Ce risque est atténué par des placements dans des instruments à court terme ou, dans le cas de titres réservés, par des titres dont l'échéance est plus lointaine, afin que le risque corresponde mieux avec certaines obligations au titre des avantages postérieurs à la retraite à long terme auxquelles les titres grevés d'affectations d'origine externe se rattachent. Au 31 décembre 2011, la durée moyenne jusqu'à l'échéance des placements du portefeuille était de 13 ans (9 ans en 2010).

Selon une analyse de sensibilité relative au risque de taux d'intérêt, on s'attend à ce qu'une augmentation ou une diminution de 1 % des taux d'intérêt, toutes autres variables restant constantes, augmente ou diminue la valeur des titres réservés de 71 millions de dollars, ce qui aurait une incidence importante sur la juste valeur des placements de la Société au 31 décembre 2011 et sur les autres éléments du résultat global. Une telle fluctuation de

la valeur pourrait être partiellement compensée par la fluctuation de certaines obligations au titre de certains avantages postérieurs à l'emploi à long terme.

Les prêts et emprunts de 1 127 millions de dollars (1 108 millions de dollars en 2010) comprennent des titres de créance à taux fixe avec des modalités de remboursement anticipé et des obligations découlant des contrats de location-acquisition.

#### b) Risque de change

L'exposition du Groupe d'entreprises au risque de change provient principalement des règlements internationaux conclus avec les administrations postales étrangères et du remboursement des mandats-poste libellés en monnaies étrangères. L'obligation de règlement de la Société avec les administrations postales étrangères est libellée en droits de tirage spéciaux, un panier de monnaies comprenant le dollar américain, l'euro, la livre sterling et le yen japonais, tandis que les paiements sont généralement libellés en dollars américains.

En 2011, un programme de couvertures économiques pour réduire les risques liés aux soldes en monnaies étrangères a été instauré. Dans la mesure du possible, les risques continuent d'être compensés en interne et tout risque résiduel est couvert au moyen de contrats de change à terme. Ces contrats à terme ne sont pas désignés en tant qu'instruments de couverture aux fins de la comptabilité. Le montant net des gains de change comptabilisé en résultat net se chiffre à 2 millions de dollars (4 millions de dollars de pertes en 2010). L'effet sur le risque résiduel de change d'une augmentation ou d'une diminution de 10 % des taux de change en vigueur au 31 décembre 2011, toutes les autres variables étant demeurées constantes, aurait augmenté ou diminué le résultat net de l'exercice de 3 millions de dollars (5 millions de dollars en 2010).

### c) Risque marchandises

Le Groupe d'entreprises est, de par sa nature, exposé au risque d'augmentation du prix du carburant, mais ne détient actuellement aucun instrument financier dont la valeur fluctue en fonction des prix des marchandises. À l'aide d'une pratique acceptée dans l'industrie, il atténue partiellement ce risque en appliquant un supplément pour carburant à certains de ses produits.

### Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque de perte financière dû à l'incapacité d'une contrepartie à respecter ses obligations contractuelles. Le risque de crédit provient des placements dans des sociétés et des institutions financières, ainsi que du crédit consenti aux clients grossistes et commerciaux, y compris les administrations postales étrangères.

La valeur comptable des actifs financiers présentée dans les états financiers consolidés, qui est nette des pertes de valeur, correspond à l'exposition maximale du Groupe d'entreprises au risque de crédit. Le Groupe d'entreprises est d'avis qu'il n'est pas exposé à des concentrations importantes du risque de crédit.

Aucune perte de valeur des placements n'a été comptabilisée au cours de l'exercice (aucune perte en 2010), et les pertes de valeur des comptes clients commerciaux et autres comptes clients s'élevaient à 4 millions de dollars (4 millions de dollars en 2010).

### Risque d'illiquidité

Le risque d'illiquidité est le risque que court une société de ne pas être en mesure de s'acquitter de ses obligations financières lorsqu'elles sont exigibles. La Société gère le risque d'illiquidité en constituant des réserves de liquidités suffisantes, des facilités bancaires et des facilités d'emprunt de réserve, en surveillant continuellement les flux de trésorerie prévus et réels, et en appariant les profils d'échéance des actifs et des passifs financiers. L'excédent de trésorerie est investi dans un éventail de titres à court terme du marché monétaire. La Société investit dans des titres de qualité supérieure de gouvernements ou de sociétés, conformément aux politiques approuvées par le Conseil d'administration. Les liquidités sont expliquées davantage à la section 6.6 – *Liquidités et ressources en capital* à la page 50.

D'autres renseignements sur les risques liés aux instruments financiers sont donnés à la note 23 afférente aux états financiers consolidés à la page 124.

## 6.8 Obligations contractuelles et engagements

Un résumé du total des obligations contractuelles et des engagements du Groupe d'entreprises à effectuer des paiements futurs est présenté ci-dessous, à l'exclusion des éléments de passifs courants ne portant pas intérêt. Pour obtenir d'autres renseignements, consulter les notes 18 et 23c) afférentes aux états financiers consolidés aux pages 121 et 126, respectivement.

(en millions de dollars)	Total	Moins de 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Obligations*	1 055	–	55	1 000
Intérêts sur les obligations	944	48	189	707
Obligations liées à des contrats de location-financement	84	19	55	10
Contrats de location simple**	829	162	355	312
Obligations contractuelles de la Transformation postale***	388	337	51	–
Total	3 300	566	705	2 029

\* Les obligations correspondent aux obligations directes, inconditionnelles et non garanties de la Société ainsi qu'aux obligations directes et inconditionnelles du gouvernement du Canada. Les obligations incluent deux séries émises en juillet 2010, d'une valeur nominale de 500 millions de dollars chacune, échéant en juillet 2040 et en juillet 2025 respectivement, et 55 millions de dollars d'obligations existantes échéant en mars 2016. L'intérêt est versé deux fois par an à un taux d'intérêt nominal allant de 4,08 % à 10,35 %.

\*\* Les contrats de location simple comprennent les exigences minimales futures en matière de paiement, liées aux installations, au matériel de transport et aux autres contrats de location simple.

\*\*\* Dans la plupart des cas, ces contrats sont assujettis au droit de résiliation de la Société qui y est prévu.

Les cotisations exceptionnelles sur le plan de la continuité et pour solvabilité au Régime de retraite de Postes Canada sont expliquées davantage à la section 6.5 – *Régime de retraite de Postes Canada* à la page 50.

## 6.9 Opérations entre parties liées

### Gouvernement du Canada

Tel qu'il est décrit dans la *note 22a) afférente aux états financiers consolidés à la page 122*, la Société exécute différentes transactions avec des parties liées, tant dans le cours normal de ses activités commerciales que dans le but d'appuyer les politiques publiques du gouvernement du Canada. Les produits générés par des transactions entre parties liées pour l'exercice ont atteint 350 millions de dollars (351 millions de dollars en 2010). La majeure partie de ces produits concerne des contrats commerciaux pour des services postaux conclus avec le gouvernement du Canada. Ces produits comprennent les paiements reçus à titre de compensation du gouvernement du Canada pour la mise en œuvre de deux programmes, à savoir la prestation en franchise de services de livraison du courrier parlementaire et de documentation à l'usage des aveugles, et le programme Aliments-poste. Pour le premier programme, le gouvernement du Canada a versé 22 millions de dollars (22 millions de dollars en 2010). Pour le second programme, Aliments-poste, en vertu d'une entente conclue avec le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (maintenant appelé Affaires autochtones et Développement du Nord Canada), le gouvernement du Canada a versé à la Société 14 millions de dollars (60 millions de dollars en 2010), pour la différence entre le coût d'expédition des biens admissibles au programme Aliments-poste et les frais d'expédition payés par les expéditeurs pour ceux-ci. Cette entente a pris fin le 31 mars 2011 et un nouveau programme, intitulé Nutrition Nord Canada, est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2011. La Société ne participe pas à la livraison des aliments dans le cadre du nouveau programme. Les charges relatives aux parties liées pour l'exercice se sont chiffrées à 16 millions de dollars (15 millions de dollars en 2010).

### Principaux dirigeants

Les principaux dirigeants sont autorisés à planifier, à contrôler et à diriger les activités du Groupe d'entreprises. Les charges liées à la rémunération totale des principaux dirigeants pour les exercices clos le 31 décembre 2011 et 2010, sont respectivement de 11 millions de dollars et de 12 millions de dollars, et comprennent la rémunération correspondant aux avantages du personnel à court terme, aux avantages postérieurs à l'emploi et aux autres avantages à long terme. Consulter la *note 22b) afférente aux états financiers consolidés à la page 123* pour des précisions.

## 6.10 Passifs éventuels

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe d'entreprises a conclu des ententes d'indemnisation prévue en faveur de tierces parties. De plus, le Groupe d'entreprises a conclu des conventions d'indemnisation avec tous ses administrateurs, ses dirigeants et certains employés. Ces conventions ne contiennent généralement aucune limite précise en ce qui concerne la responsabilité d'indemnisation du Groupe d'entreprises et, par conséquent, il n'est pas possible d'estimer le passif éventuel au titre de ces conventions. Aucun montant n'a été comptabilisé dans les états financiers consolidés en ce qui a trait à ces indemnités. Consulter la *note 17 afférente aux états financiers consolidés à la page 119* pour obtenir des détails sur les autres éléments de passifs éventuels.

## 7 Évolution de la situation financière

Examen des changements importants en matière d'actifs et de passifs entre le 31 décembre 2011 et le 31 décembre 2010

(en millions de dollars)

ACTIF	2011	2010	Changement	%	Explication du changement important
Trésorerie et équivalents de trésorerie	271	379	(108)	(28,6) %	Consulter la section 6 – Liquidités et ressources en capital (page 49)
Titres négociables	842	1 082	(240)	(22,2) %	Attribuable aux titres vendus aux fins de gestion de la trésorerie.
Clients et autres débiteurs	662	628	34	5,3 %	Principalement attribuable aux débiteurs augmentés pour Purolator et aux débiteurs augmentés provenant de règlements internationaux pour Postes Canada.
Impôts à recevoir	56	141	(85)	(60,6) %	Diminution nette principalement attribuable à la réception du remboursement d'impôts de l'exercice précédent, en partie compensée par le remboursement d'impôts prévu de l'exercice en cours généré par le report rétrospectif d'une perte pour Postes Canada.
Autres actifs	115	73	42	58,8 %	Principalement attribuable à l'augmentation des actifs détenus pour la vente et des charges payées d'avance pour Postes Canada.
<b>Total des actifs courants</b>	<b>1 946</b>	<b>2 303</b>	<b>(357)</b>	<b>(15,6) %</b>	
Immobilisations corporelles	2 379	2 127	252	11,8 %	Attribuable aux acquisitions d'immobilisations de Postes Canada pour le Programme de transformation postale et au renouvellement de certains actifs en plus de l'amortissement.
Immobilisations incorporelles	165	161	4	2,5 %	
Titres réservés	553	499	54	10,8 %	Principalement attribuable aux gains non réalisés et aux intérêts créditeurs réduits en partie par les versements des prestations pour Postes Canada.
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	93	112	(19)	(16,5) %	Principalement attribuable aux pertes actuarielles se chiffrant à 23 millions de dollars, compensé par les éléments de coûts standard ainsi que les cotisations et les prestations versées.
Actifs d'impôt différé	1 472	1 054	418	39,8 %	Principalement attribuable à l'augmentation d'écarts temporaires provenant des pertes actuarielles comptabilisées dans d'autres éléments du résultat global pour l'actif du Régime de retraite de Postes Canada et les avantages du personnel futurs.
Écart d'acquisition	125	125	0	0,3 %	
Autres actifs	11	11	(0)	(0,8) %	
<b>Total des actifs non courants</b>	<b>4 798</b>	<b>4 089</b>	<b>709</b>	<b>17,4 %</b>	
<b>Total de l'actif</b>	<b>6 744</b>	<b>6 392</b>	<b>352</b>	<b>5,5 %</b>	

## 7 Évolution de la situation financière (suite)

(en millions de dollars)

<b>PASSIF</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>Changement</b>	<b>%</b>	<b>Explication du changement important</b>
Fournisseurs et autres créditeurs	482	477	5	0,9 %	
Salaires, avantages à payer et provisions connexes	732	537	195	36,1 %	Attribuable aux diverses charges à payer liées aux salaires et aux avantages à payer, notamment la décision en matière d'équité salariale à Postes Canada.
Provisions	75	64	11	16,1 %	
Impôts à payer	2	–	2	583,9 %	
Produits différés	129	120	9	7,9 %	Principalement attribuable à l'augmentation des ventes de timbres-poste reportées.
Prêts et emprunts	16	13	3	29,3 %	
Passifs au titre des autres avantages à long terme	86	84	2	2,7 %	
<b>Total des passifs courants</b>	<b>1 522</b>	<b>1 295</b>	<b>227</b>	<b>17,5 %</b>	
Prêts et emprunts	1 111	1 095	16	1,5 %	Principalement attribuable à l'augmentation de la dette de Purolator en raison de l'achat de véhicules dans le cadre de contrats de location-financement.
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	5 719	4 255	1 464	34,4 %	Principalement attribuable aux pertes actuarielles nettes liées aux avantages postérieurs à l'emploi et aux autres avantages à long terme.
Passifs d'impôt différé	–	7	(7)	(96,1) %	
Provisions	4	10	(6)	(62,4) %	
Autres passifs	19	24	(5)	(21,5) %	
<b>Total des passifs non courants</b>	<b>6 853</b>	<b>5 391</b>	<b>1 462</b>	<b>27,1 %</b>	
<b>Total du passif</b>	<b>8 375</b>	<b>6 686</b>	<b>1 689</b>	<b>25,3 %</b>	

(en millions de dollars)

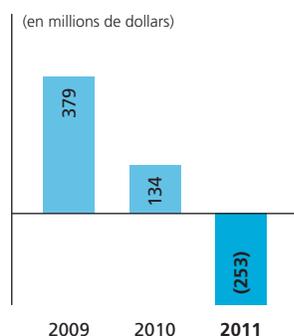
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>Changement</b>	<b>%</b>	<b>Explication du changement important</b>
Capital d'apport	1 155	1 155	0	0,0 %	
Cumul des autres éléments du résultat global	45	9	36	413,3 %	Principalement attribuable aux profits latents nets sur les actifs financiers classés comme étant disponibles à la vente de Postes Canada.
Déficit accumulé	(2 855)	(1 485)	(1 370)	(92,4) %	Principalement attribuable aux pertes actuarielles nettes liées aux avantages postérieurs à l'emploi et aux autres avantages à long terme.
Capitaux du Canada	(1 655)	(321)	(1 334)	(417,1) %	
Participations ne donnant pas le contrôle	24	27	(3)	(6,0) %	
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>(1 631)</b>	<b>(294)</b>	<b>(1 337)</b>	<b>(453,8) %</b>	
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>	<b>6 744</b>	<b>6 392</b>	<b>352</b>	<b>5,5 %</b>	

## 8. Revue des opérations

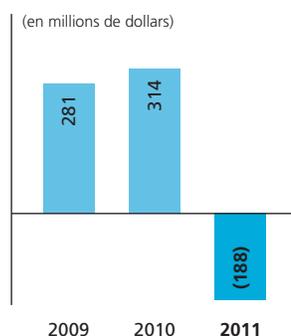
Examen détaillé de notre rendement financier en 2011

### 8.1 Tendances consolidées

#### Résultat consolidé avant impôt



#### Résultat net



### 8.2 Résultats opérationnels consolidés

#### Résultats consolidés

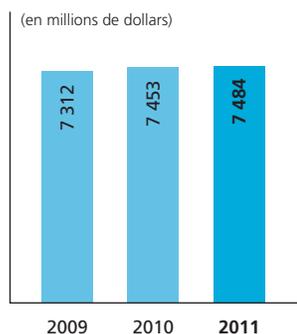
(en millions de dollars)	2011	2010	Changement	%
Produits opérationnels	7 484	7 453	31	0,8 %*
Charges opérationnelles	7 710	7 311	399	5,5 %
Résultat opérationnel	(226)	142	(368)	(260,2) %
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement	(27)	(8)	(19)	(253,8) %
Résultat avant impôt	(253)	134	(387)	(289,5) %
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	(65)	(180)	(115)	(63,6) %
Résultat net	(188)	314	(502)	(160,1) %

\*Rajustement en fonction du nombre de jours commerciaux.

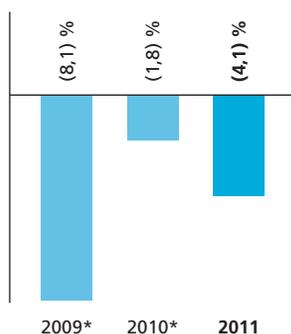
Le Groupe d'entreprises de Postes Canada a enregistré une perte nette de 188 millions de dollars en 2011, soit une baisse de 502 millions de dollars par rapport à 2010.

## Produits opérationnels consolidés

### Produits opérationnels



### Croissance (déclin) du volume de courrier et de colis



\* En 2010, un changement de méthodologie a été mis en application pour le secteur Postes Canada. Les résultats de 2009 ont été redressés aux fins de comparabilité.

Les produits opérationnels ont augmenté de 31 millions de dollars, soit 0,8 %, en 2011, par rapport à 2010. L'arrêt de travail en juin 2011 et l'érosion continue du service Poste-lettres du régime intérieur du secteur Postes Canada ont eu des répercussions négatives sur les revenus. Les détails des produits opérationnels sont présentés ci-après par secteur.

### Charges opérationnelles consolidées

Les charges opérationnelles ont augmenté de 399 millions de dollars, soit 5,5 %, par rapport à l'exercice précédent, ce qui est en grande partie attribuable à la décision en matière d'équité salariale concernant l'AFPC, aux pressions inflationnistes et à l'augmentation des coûts des avantages du personnel futurs, compensée par une réduction des coûts découlant de l'arrêt de travail et du retrait par le secteur Postes Canada du programme Aliments-poste du gouvernement du Canada. Le secteur Purolator a aussi connu une hausse des coûts en raison de l'augmentation des volumes et des pressions inflationnistes. Ces hausses de coûts ont été compensées en partie par des activités visant la compression des coûts dans l'ensemble du Groupe d'entreprises.

### Charge (produit) d'impôt sur le résultat consolidé

Le produit d'impôt sur le résultat consolidé a diminué de 115 millions de dollars pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 par rapport à celui de l'exercice précédent. Cette diminution est principalement attribuable à la constatation, au troisième trimestre de 2010, des écarts temporaires de 192 millions de dollars pour Postes Canada qui n'avaient pas été constatés auparavant, et également à une baisse du résultat avant impôt du Groupe d'entreprises de 387 millions de dollars. De plus, le secteur Postes Canada a comptabilisé le produit d'impôt en 2010, lié à l'effet de la baisse du taux d'imposition prévu par la loi et s'appliquant aux écarts temporaires.

## 8.3 Résultats opérationnels par secteur

### Résultats par secteur – Résultat avant impôt

(en millions de dollars)	2011	2010	2009*	2008*	2007*
Postes Canada	(327)	56	319	66	78
Purolator	73	76	53	91	84
Logistique	7	11	9	13	6
Innovaposte	20	19	15	15	8
Intersectoriel et non réparti	(26)	(28)	(17)	(24)	(16)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	(253)	134	379	161	160

\* Les montants n'ont pas été ajustés selon les IFRS et sont présentés conformément aux PCGR du Canada.

Les détails des résultats opérationnels sont présentés ci-après par secteur.

### 8.4 Secteur Postes Canada

Le secteur Postes Canada a enregistré une perte avant impôt de 327 millions de dollars, soit une baisse de 383 millions de dollars par rapport à 2010.

#### Postes Canada – Résumé

(en millions de dollars)	2011	2010	Changement	%
Produits opérationnels	5 861	5 929	(68)	(0,8) % *
Charges opérationnelles	6 190	5 896	294	5,0 %
Résultat opérationnel	(329)	33	(362)	(1 081,3) %
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement	2	23	(21)	(93,0) %
Résultat avant impôt	(327)	56	(383)	(684,1) %

\* Rajustement en fonction du nombre de jours commerciaux.

### Produits opérationnels

Postes Canada a généré des produits opérationnels de 5 861 millions de dollars en 2011, ce qui représente une baisse de 68 millions de dollars, soit 0,8 %, par rapport à 2010. L'arrêt de travail au mois de juin a eu des répercussions sur tous les secteurs d'activité et, sur le plan du rendement normal, a entraîné une perte de revenus que nous estimons à plus de 200 millions de dollars pour l'exercice. Des revenus provenant de l'élection fédérale et du recensement de 2011 de Statistique Canada (respectivement 23 millions de dollars et 32 millions de dollars) et des majorations tarifaires ont contrebalancé certaines des pertes entraînées par l'arrêt de travail. La baisse des revenus de 68 millions de dollars comprend une chute de 36 millions de dollars pour le secteur Courrier transactionnel et une baisse de 47 millions de dollars pour le secteur Colis, compensées par une augmentation de 1 million de dollars de revenus générés par le secteur Marketing direct et une hausse de 14 millions de dollars provenant d'autres services.

## Produits et volumes selon le secteur d'activité

	Produits (en millions de dollars / pourcentage rajusté selon le nombre de jours commerciaux)				Volume (en millions d'articles / pourcentage rajusté selon le nombre de jours commerciaux)			
	2011	2010	Changement	%	2011	2010	Changement	%
<b>Courrier transactionnel</b>								
Poste-lettres du régime intérieur	2 802	2 836	(34)	(0,8) %	4 270	4 449	(179)	(3,6) %
Poste aux lettres de départ	167	177	(10)	(5,5) %	111	127	(16)	(12,1) %
Poste aux lettres d'arrivée	124	118	6	5,0 %	249	261	(12)	(4,5) %
Autres	49	47	2	4,2 %	–	–	–	–
<b>Total – Courrier transactionnel</b>	<b>3 142</b>	<b>3 178</b>	<b>(36)</b>	<b>(0,8) %</b>	<b>4 630</b>	<b>4 837</b>	<b>(207)</b>	<b>(3,9) %</b>
<b>Colis</b>								
Colis du régime intérieur	844	899	(55)	(5,7) %	94	97	(3)	(2,4) %
Colis de départ	193	196	(3)	(1,2) %	11	12	(1)	(7,8) %
Colis d'arrivée	153	138	15	11,3 %	38	34	4	11,3 %
Autres	38	42	(4)	(8,3) %	–	–	–	–
<b>Total – Colis</b>	<b>1 228</b>	<b>1 275</b>	<b>(47)</b>	<b>(3,2) %</b>	<b>143</b>	<b>143</b>	<b>0</b>	<b>0,4 %</b>
<b>Marketing direct</b>								
Médiaposte avec adresse	600	600	0	0,5 %	1 278	1 327	(49)	(3,3) %
Médiaposte sans adresse	400	399	1	0,8 %	3 453	3 652	(199)	(5,0) %
Poste-publications	251	254	(3)	(1,0) %	431	445	(14)	(2,9) %
Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier	30	31	(1)	(1,5) %	30	33	(3)	(6,8) %
Autres	75	71	4	5,4 %	–	–	–	–
<b>Total – Marketing direct</b>	<b>1 356</b>	<b>1 355</b>	<b>1</b>	<b>0,5 %</b>	<b>5 192</b>	<b>5 457</b>	<b>(265)</b>	<b>(4,5) %</b>
Autres revenus	135	121	14	11,4 %	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>5 861</b>	<b>5 929</b>	<b>(68)</b>	<b>(0,8) %</b>	<b>9 965</b>	<b>10 437</b>	<b>(472)</b>	<b>(4,1) %</b>

### Courrier transactionnel

Les produits totaux générés par le secteur d'activité Courrier transactionnel en 2011, lesquels se chiffrent à 3 142 millions de dollars, englobent les quatre catégories de produits suivantes : Poste-lettres du régime intérieur (2 802 millions de dollars), Poste aux lettres de départ (167 millions de dollars), Poste aux lettres d'arrivée (124 millions de dollars) et autres (49 millions de dollars).

Le volume total enregistré par ce secteur d'activité a chuté de 207 millions d'articles en 2011 et le total des produits a diminué de 36 millions de dollars par rapport à celui de 2010. Cette chute de volume et de revenus est attribuable à une baisse sur douze mois de 3,9 % et de 0,8 %, respectivement. Voici en quoi consistent les changements sur 12 mois, lesquels sont répartis par catégorie de produits :

- Les revenus du service Poste-lettres du régime intérieur ont chuté de 34 millions de dollars, soit 0,8 %, par rapport à 2010. Ce déclin est principalement attribuable à l'arrêt de travail du mois de juin et à une érosion continue, le tout étant en partie compensé par les revenus générés par l'élection fédérale, le recensement de 2011 de Statistique Canada et une augmentation de 2,9 % du revenu moyen par article. Le volume des ventes au détail a chuté brusquement de 14,5 %, tandis que celui du service Poste-lettres des entreprises a diminué de 1,3 %.

- Les revenus du service Poste aux lettres de départ (revenus liés à l'affranchissement recueillis auprès des clients du régime intérieur pour le courrier destiné à d'autres administrations postales) ont chuté de 10 millions de dollars, soit 5,5 %, par rapport à l'exercice précédent. Le déclin des revenus est attribuable à une réduction des volumes de 12,1 %, laquelle a été partiellement compensée par une augmentation de 7,5 % du revenu moyen par article. La plus grande partie de la baisse des revenus (7 millions de dollars) se rapporte aux envois commerciaux de départ.
- Les revenus du service Poste aux lettres d'arrivée (revenus liés à l'affranchissement recueillis par d'autres administrations postales, puis partagés avec Postes Canada puisqu'elle a assuré la livraison de leur courrier au Canada) sont supérieurs de 6 millions de dollars, soit 5,0 %, par rapport à ceux de 2010. La principale raison de cette augmentation est l'application d'un rajustement tarifaire rétroactif se rapportant à 2010, qui avait été approuvé par l'Union postale universelle.
- Les revenus des autres services du secteur Courrier transactionnel ont connu une hausse de 2 millions de dollars, soit 4,2 %, par rapport à 2010.

## Colis

Les produits totaux générés par le secteur d'activité Colis en 2011, lesquels se chiffrent à 1 228 millions de dollars, englobent les quatre catégories de produits suivantes : colis du régime intérieur (844 millions de dollars), colis de départ (193 millions de dollars), colis d'arrivée (153 millions de dollars) et autres (38 millions de dollars).

En 2011, le total des produits du secteur Colis a diminué de 47 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 3,2 % par rapport à 2010. Les changements sur 12 mois sont expliqués ci-dessous par catégorie de produits :

- Les revenus générés par les colis du régime intérieur ont diminué de 55 millions de dollars, soit 5,7 %, et les volumes ont baissé de 3 millions d'articles, soit 2,4 %, par rapport à 2010. Le déclin des revenus est principalement attribuable au retrait du programme Aliments-poste à la fin du premier trimestre de 2011 et aux répercussions de l'arrêt de travail au cours du deuxième trimestre.
- Les revenus des colis de départ (revenus liés à l'affranchissement recueillis auprès de clients du régime intérieur pour les colis à destination d'autres administrations postales) ont diminué de 3 millions de dollars, soit 1,2 %, par rapport à 2010 à cause de l'arrêt de travail en juin.
- Les revenus des colis d'arrivée (revenus liés à l'affranchissement recueillis par d'autres administrations postales, puis partagés avec Postes Canada puisqu'elle a assuré la livraison de leurs colis au Canada) ont augmenté de 15 millions de dollars, soit 11,3 %, et les volumes ont augmenté de 4 millions d'articles, soit 11,3 %, par rapport à 2010. La croissance dans ce secteur provient principalement d'une augmentation du nombre d'articles achetés en ligne et expédiés à partir des États-Unis, qui est attribuable en partie à la force durable du dollar canadien.
- Les revenus des autres services ont connu une baisse de 4 millions de dollars, soit 8,3 %, par rapport à 2010.

## Marketing direct

Les produits totaux générés par le secteur d'activité Marketing direct en 2011, lesquels se chiffrent à 1 356 millions de dollars, englobent les quatre catégories de produits suivantes : Médiaposte avec adresse (600 millions de dollars), Médiaposte sans adresse (400 millions de dollars), Poste-publications (251 millions de dollars), Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier (30 millions de dollars), et autres (75 millions de dollars).

Les revenus totaux générés par le secteur Marketing direct en 2011 ont augmenté de 1 million de dollars, soit 0,5 %, par rapport à l'exercice précédent. La hausse des revenus est principalement attribuable à une augmentation de 4,9 % du revenu moyen par article, compensée par la chute de 4,5 % des volumes. Voici un résumé des changements sur 12 mois, lesquels sont répartis par catégorie de produits :

- Les revenus du service Médiaposte avec adresse sont restés inchangés à 600 millions de dollars par rapport à 2010. Cette situation s'explique par une augmentation de 3,9 % du revenu moyen par article, compensée par une baisse de 3,3 % des volumes. La baisse du volume des articles Médiaposte avec adresse est attribuable en grande partie à l'arrêt de travail et au ralentissement de l'économie.
- Les revenus du service Médiaposte sans adresse ont augmenté de 1 million de dollars, soit 0,8 %, par rapport à l'exercice précédent. La croissance des revenus est principalement attribuable à une augmentation de 6,2 % du revenu moyen par

article, compensée par une baisse des volumes de 199 millions d'articles, soit 5,0 %. Les causes de cette baisse de volumes sont l'arrêt de travail et le ralentissement de l'économie, ainsi qu'un déclin de 37 % des envois parlementaires.

- Les revenus générés par le service Poste-publications ont diminué de 3 millions de dollars, soit 1,0 %, par rapport à l'exercice précédent. Ce déclin des revenus est attribuable à la réduction des volumes de 2,9 % causée par une baisse du courrier lié aux abonnements à des publications, laquelle a été partiellement compensée par une croissance de 2,0 % du revenu moyen par article.
- La catégorie Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier a connu une baisse de revenus et de volumes de 1,5 % et de 6,8 %, respectivement.
- Les autres revenus du secteur Marketing direct ont augmenté de 4 millions de dollars, soit 5,4 %, par rapport à l'exercice précédent, principalement en raison de la majoration tarifaire des produits liés au changement d'adresse et de la croissance générale des nouveaux produits et services liés aux données.

## Autres produits

Les autres produits ont augmenté de 14 millions de dollars, soit 11,4 %, en 2011 par rapport à 2010, principalement en raison de l'émission bien accueillie des timbres, des articles-cadeaux et des articles de collection du mariage royal de 2011, lesquels ont généré des revenus s'élevant à 10 millions de dollars.

## Charges opérationnelles

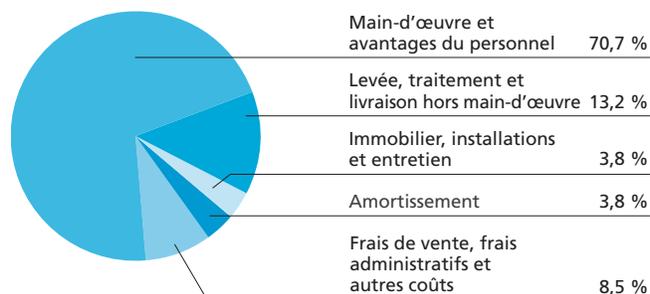
En 2011, les charges opérationnelles du secteur Postes Canada se sont chiffrées à 6 190 millions de dollars, soit une augmentation de 294 millions de dollars ou de 5,0 % par rapport à l'exercice précédent.

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2011	2010	Changement	%
Main-d'œuvre	3 384	3 206	178	5,6 %
Avantages du personnel	993	890	103	11,5 %
Total de la main-d'œuvre et des avantages du personnel	4 377	4 096	281	6,9 %
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	822	856	(34)	(4,0) %
Immobilier, installations et entretien	232	221	11	4,7 %
Frais de vente, frais administratifs et autres coûts	526	505	21	4,2 %
Total des autres charges opérationnelles	1 580	1 582	(2)	(0,2) %
Amortissement	233	218	15	6,9 %
Total	6 190	5 896	294	5,0 %

Le graphique suivant montre la répartition des catégories de charges, exprimées en pourcentage du total des charges opérationnelles. Les charges au titre de la main-d'œuvre et des avantages du personnel représentent 70,7 % du total des charges opérationnelles, ce qui témoigne de la nature à forte main-d'œuvre de nos activités.

## Charges opérationnelles – 2011



Charges opérationnelles	2011	2010	2009
Main-d'œuvre et avantages sociaux	70,7 %	69,5 %	67,6 %
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	13,2 %	14,5 %	15,7 %
Installations	3,8 %	3,8 %	3,9 %
Amortissement	3,8 %	3,7 %	3,5 %
Vente, administration et autres	8,5 %	8,5 %	9,3 %

### Main-d'œuvre

Les charges liées à la main-d'œuvre ont augmenté de 178 millions de dollars, soit 5,6 %, par rapport à 2010. Cet accroissement est principalement attribuable à la décision en matière d'équité salariale concernant l'AFPC et aux augmentations salariales régulières, qui ont été compensées en partie par le non-paiement des salaires des employés représentés par le STTP au cours de l'arrêt de travail en juin.

### Avantages du personnel

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2011	2010	Changement	%
Prestations de retraite	249	200	49	24,5 %
Prestations de soins de santé des retraités	170	150	20	13,3 %
Autres avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme	183	146	37	25,3 %
Intérêts sur les actifs réservés	(28)	(23)	(5)	(21,7) %
Financement de transition	0	(13)	13	100,0 %
Total des avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	574	460	114	24,8 %
Avantages du personnel actif	408	418	(10)	(2,4) %
Autres	11	12	(1)	(8,3) %
Charges nettes au titre des avantages du personnel	993	890	103	11,5 %

Les charges nettes au titre des avantages du personnel ont augmenté de 103 millions de dollars, soit 11,5 %, par rapport à 2010. Les détails sont présentés ci-dessous :

- Le coût au titre des prestations de retraite n'ayant aucun effet sur la trésorerie a augmenté de 49 millions de dollars, soit 24,5 % en 2011, en raison d'une modification à la législation s'appliquant aux régimes de retraite et visant à améliorer les prestations de décès avant la retraite, ainsi que d'une diminution du taux d'actualisation qui est passé de 6,7 % à 5,7 %. Ces augmentations ont été en partie compensées par un rendement escompté des actifs plus élevé.
- Le coût au titre des prestations des soins de santé des retraités n'ayant aucun effet sur la trésorerie a augmenté de 20 millions de dollars, soit 13,3 %, principalement en raison d'une diminution du taux d'actualisation, qui est passé de 6,9 % à 5,8 %. De plus, en 2010, de nouvelles modalités ont été mises en œuvre pour les employés membres de l'ACMPA de manière à réaliser un gain pour le coût des services passés.
- Les coûts liés aux autres avantages postérieurs à l'emploi et aux autres avantages à long terme ont augmenté de 37 millions de dollars, soit 25,3 %, en raison des taux d'actualisation qui, en général, étaient plus faibles en 2011 que ceux en 2010. De plus, une modification apportée aux hypothèses démographiques en 2011 a créé une perte actuarielle pour le régime de congés de maladie et le Programme d'assurance-invalidité de courte durée. Enfin, en 2010, le régime des congés de maladie a été compressé pour les membres de l'ACMPA, ce qui a mené à un gain de compression.
- En 2010, les coûts liés aux avantages du personnel futurs ont été réduits de 13 millions de dollars en raison du financement de transition provenant du gouvernement du Canada. Tel qu'il est mentionné plus loin dans la note 2 (j) *afférente aux états financiers consolidés à la page 92*, un appui transitoire décroissant a été assuré afin d'aider la Société à couvrir les coûts marginaux résultant de l'établissement du Régime de retraite de Postes Canada et des avantages complémentaires connexes. Le financement de transition a pris fin en 2010 et aucun montant n'a été enregistré en 2011.
- Le coût au titre des avantages pour les employés actifs a diminué de 10 millions de dollars, soit 2,4 % en 2011, par rapport à l'exercice précédent, principalement en raison d'une exonération de cotisations au régime d'assurance-invalidité.

### Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre

Le coût lié aux services de levée, de traitement et de livraison offerts en sous-traitance en 2011 a diminué de 34 millions de dollars, soit 4,0 %, par rapport à l'exercice précédent, et englobe les réductions de coûts associées à l'arrêt de travail. Les frais de transport ont baissé de 41 millions de dollars, principalement en raison du retrait du programme Aliments-poste du gouvernement du Canada (en date du 31 mars 2011), et ont été partiellement compensés par l'augmentation des coûts du carburant.

### Immobilier, installations et entretien

Le coût lié aux installations a augmenté de 11 millions de dollars pour passer à 232 millions de dollars en 2011, soit une augmentation de 4,7 % sur 12 mois, en raison principalement des coûts liés aux services publics et à la réparation et à l'entretien des installations.

### Amortissement

Le coût lié à l'amortissement a augmenté de 15 millions de dollars pour se chiffrer à 233 millions de dollars, soit une augmentation de 6,9 % par rapport à 2010, ce qui s'explique principalement par l'augmentation des acquisitions d'immobilisations relatives à la Transformation postale et à la reconstitution de la base d'actifs existante.

### Frais de vente, frais administratifs et autres coûts

Le total des frais de vente, des frais administratifs et des autres coûts, qui comprennent les charges liées aux programmes, aux technologies de l'information, à l'administration et à la vente au détail ainsi que les autres coûts, a augmenté de 21 millions de dollars, soit 4,2 %, comparativement à 2010. Cette hausse est principalement attribuable à des dépenses de programmes qui sont directement liées aux projets d'investissement.

## 8.5 Secteur Purolator

La contribution du secteur Purolator au résultat consolidé avant impôt de 2011 s'est élevée à 73 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 3 millions de dollars par rapport à 2010.

### Purolator – Résumé

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2011	2010	Changement	%
Produits opérationnels	1 615	1 492	123	8,7 %*
Charges opérationnelles	1 539	1 413	126	8,9 %
Résultat opérationnel	76	79	(3)	(3,5) %
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement	(3)	(3)	(0)	(3,1) %
Résultat avant impôt	73	76	(3)	(3,8) %

\*Rajustement en fonction du nombre de jours commerciaux.

### Produits opérationnels

Les produits de chacun des secteurs d'activité ont augmenté par rapport à l'exercice précédent, principalement grâce à la reprise économique et à l'augmentation des volumes, en dépit de la concurrence féroce. Les produits opérationnels ont augmenté de 123 millions de dollars, soit 8,7 %, en 2011 par rapport à 2010. La contribution des produits opérationnels des messageries du jour au lendemain et de Purolator Freight<sup>MC</sup> à cette augmentation sur 12 douze mois s'est élevée respectivement à 87 millions de dollars et à 12 millions de dollars. La collaboration entre Purolator et Postes Canada a continué à contribuer aux synergies dans les volumes des services express et du fret aérien.

### Charges opérationnelles

En 2011, les charges opérationnelles ont augmenté de 126 millions de dollars, soit 8,9 %, par rapport à 2010, principalement en raison de la hausse des volumes et des pressions inflationnistes. Les coûts liés à la main-d'œuvre en 2011 ont augmenté de 35 millions de dollars, soit 6,7 %, principalement en raison de la hausse des volumes, des augmentations salariales annuelles et de la dotation des postes vacants. Purolator a concentré ses efforts sur l'obtention d'un meilleur rendement de son réseau national et sur la mise à profit de l'utilisation des actifs dans tous les secteurs d'activité.

## 8.6 Secteur Logistique

Le secteur Logistique comporte les résultats financiers consolidés de SCI.

### Logistique – Résumé

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2011	2010	Changement	%
Produits opérationnels	138	149	(11)	(7,2) %*
Charges opérationnelles	131	138	(7)	(4,8) %
Résultat opérationnel	7	11	(4)	(42,3) %
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement	0	(0)	0	209,4 %
Résultat avant impôt	7	11	(4)	(38,9) %

\*Rajustement en fonction du nombre de jours commerciaux.

### SCI

Le rendement financier de SCI a baissé en 2011, le résultat avant impôt se chiffrant à 7 millions de dollars, soit une chute de 4 millions de dollars par rapport à 2010.

Les produits opérationnels ont diminué de 11 millions de dollars, principalement en raison de la perte de deux clients importants à la fin de l'exercice 2010 et au début de 2011, ainsi que de la comptabilisation des produits différés à l'égard d'un contrat particulier en 2010. En 2011, 31 % des revenus de SCI provenaient de son client le plus important (30 % en 2010).

Les charges opérationnelles ont affiché une baisse de 7 millions de dollars en 2011 par rapport à 2010. Cette diminution nette des coûts était attribuable à une réduction des frais opérationnels en raison de la baisse du volume d'affaires, de l'amélioration continue et de la réorganisation de la direction.

## 8.7 Secteur Autre

Le secteur Autre comporte les résultats financiers d'Innovaposte. La quasi-totalité des services d'Innovaposte sont fournis au Groupe d'entreprises. Par conséquent, la part proportionnelle qui revient à la Société des produits d'Innovaposte est éliminée par les charges opérationnelles des autres secteurs à la consolidation des états. Les charges opérationnelles indiquées dans les états financiers consolidés de la Société comprennent la part proportionnelle qui lui revient des dépenses liées à ces services qui se chiffrent à environ 133 millions de dollars (129 millions de dollars en 2010).

## Secteur Autre – Résumé

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2011	2010	Changement	%
Produits opérationnels	153	148	5	4,7 %*
Charges opérationnelles	133	129	4	3,2 %
Résultat opérationnel	20	19	1	5,2 %
Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement	(0)	0	(0)	(129,5) %
Résultat avant impôt	20	19	1	4,4 %

\* Rajustement en fonction du nombre de jours commerciaux.

Le rendement financier d'Innovaposte s'est amélioré légèrement en 2011, le résultat avant impôt se chiffrant à 20 millions de dollars. Les produits opérationnels ont augmenté de 5 millions de dollars, en raison de la hausse des revenus de développement d'applications de la part de Postes Canada. Les charges opérationnelles ont augmenté de 4 millions de dollars en 2011, par rapport à 2010. Cette augmentation reflète principalement la hausse des activités liées aux projets de développement des applications.

## 9 Principales estimations comptables et évolution des politiques comptables

*Examen des estimations comptables critiques et des changements de politiques comptables en 2011 et dans les exercices ultérieurs*

### 9.1 Principales estimations comptables

Nos principales conventions comptables sont décrites à la *note 2 afférente aux états financiers consolidés à la page 86*. Pour dresser les états financiers consolidés de la Société, la Direction établit des estimations et pose des hypothèses et des jugements complexes et subjectifs, fondés sur les connaissances acquises, qui ont une incidence sur les montants et les informations présentés dans les états financiers consolidés et les notes y afférentes. Les résultats obtenus pourraient différer de ces jugements, estimations et hypothèses. Il est raisonnablement possible que les réévaluations faites par la Direction et d'autres estimations et hypothèses établies à court terme, ainsi que les résultats réels, puissent exiger une modification importante des montants et des informations présentés dans les états financiers consolidés des périodes futures.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont révisées à intervalle régulier. Les révisions d'estimations comptables sont prises en compte dans la période au cours de laquelle l'estimation a été révisée, si la révision n'a de répercussions que sur cette période, ou elles sont constatées dans la période au cours de laquelle l'estimation a été révisée ainsi que dans les périodes ultérieures, si la révision a des incidences tant sur la période considérée que sur les périodes futures. Consulter les *notes 2 et 3 afférentes aux états financiers consolidés aux pages 86 et 94, respectivement*, pour obtenir d'autres renseignements sur les principales conventions comptables, les jugements comptables critiques et les principales sources d'incertitude relative aux estimations.

## Immobilisations

Les immobilisations, qui englobent les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité déterminée, sont dépréciées ou amorties sur leur durée d'utilité. Les durées d'utilité établies sont fondées sur les estimations faites par la Direction de la période pendant laquelle elle s'attend à ce que la Société puisse utiliser les actifs et sont présentées à la *note 2 afférente aux états financiers consolidés à la page 86*. Les durées d'utilité des immobilisations sont revues annuellement en vue de déterminer si elles sont toujours appropriées. En raison de la longue durée d'utilité de la plupart des immobilisations, tout changement apporté aux estimations concernant les durées d'utilité pourrait avoir une incidence importante sur les états financiers consolidés. En 2010, la Société a décidé de procéder à une approche par composantes pour comptabiliser ses immeubles, afin de faciliter le passage du Groupe d'entreprises aux Normes internationales d'information financière (« IFRS »). La comptabilisation par composantes était possible en vertu des PCGR du Canada, mais elle constitue une exigence plus explicite selon les IFRS.

Cette approche exige que chaque composante d'une immobilisation corporelle dont le coût est important par rapport au coût total de l'immobilisation soit amortie séparément, s'il existe une différence entre les durées d'utilité ou les méthodes d'amortissement des différents composantes. Les bâtiments représentent la seule catégorie d'immobilisations corporelles du Groupe d'entreprises pour laquelle la Direction a établi des composantes importantes ayant différentes durées d'utilité. Grâce à l'aide de conseillers externes, la Direction a défini six différentes composantes pour les bâtiments du Groupe d'entreprises, auxquelles cinq durées d'utilité différentes ont été attribuées. Les nouvelles périodes d'amortissement des composantes d'immeubles vont de 10 à 65 ans.

À la date de clôture, les immobilisations à durée d'utilité déterminée sont évaluées afin de déterminer s'il y a un indice de dépréciation pour déceler tout indice de dépréciation. Le cas échéant, le Groupe d'entreprises détermine la valeur recouvrable de l'immobilisation. Une immobilisation s'est dépréciée lorsque sa valeur comptable est supérieure à sa valeur recouvrable, qui correspond à la valeur la plus élevée entre sa juste valeur, diminuée des coûts de la vente, et sa valeur d'utilité. Les immobilisations qui ne sont pas encore disponibles aux fins d'utilisation sont soumises à un test de dépréciation à la date de clôture, même si aucun indice de dépréciation n'existe.

Au besoin, pour établir à la fois la juste valeur, diminuée des coûts de la vente, et la valeur d'utilité d'un actif, la Direction doit estimer la valeur de marché d'un actif et les coûts de la vente de cet actif ou les flux de trésorerie futurs liés à l'actif ou à l'unité génératrice de trésorerie, actualisés au taux approprié pour tenir compte de la valeur temps de l'argent. Si des conditions futures risquent de s'éloigner des meilleures estimations des hypothèses économiques clés effectuées par la Direction et que les flux de trésorerie connexes risquent de diminuer considérablement, le Groupe d'entreprises pourrait devoir éprouver une dépréciation future importante en ce qui a trait aux immobilisations.

### Écart d'acquisition

L'écart d'acquisition n'est pas amorti, mais plutôt soumis à un test de dépréciation une fois par année, à la même date tous les ans pour chaque unité génératrice de trésorerie, ou plus fréquemment si des événements et des situations indiquent qu'il pourrait y avoir une perte de valeur. On vérifie l'écart d'acquisition en comparant

la valeur comptable d'une unité génératrice de trésorerie à sa valeur recouvrable estimée. Le secteur Purolator représente la majeure partie de l'écart d'acquisition dans l'état consolidé de la situation financière. La valeur recouvrable estimée de ce secteur est fonction de sa valeur d'utilité, qui découle d'une analyse de la valeur actualisée du flux de trésorerie et exige l'établissement d'hypothèses et d'estimations relatives aux flux de trésorerie futurs et aux taux d'actualisation.

Pour établir les flux de trésorerie futurs estimatifs du secteur Purolator, la Société s'appuie sur ses plans approuvés. Ces plans représentent les meilleures estimations de la Direction; par contre, ces plans peuvent changer étant donné qu'ils présentent des incertitudes inhérentes que la Direction ne sera peut-être pas en mesure de contrôler. De plus, les niveaux de croissance et de rentabilité sont comparés avec ceux d'autres concurrents de l'industrie et avec d'autres conditions économiques générales existantes à la date de l'évaluation. Le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie futurs du secteur Purolator équivaut au coût moyen pondéré estimatif du capital à la date de l'évaluation. Un changement au niveau des flux de trésorerie futurs ou des taux d'actualisation pourrait avoir une incidence importante sur le résultat du test de dépréciation de l'écart d'acquisition. Pour connaître les hypothèses relatives au test de dépréciation de l'écart d'acquisition, se reporter à la *note 12 afférente aux états financiers consolidés à la page 114*.

### Provisions et passifs éventuels

Une provision est une obligation dont l'échéance ou le montant est incertain. Une provision est constatée lorsque le Groupe d'entreprises a l'obligation actuelle juridique ou implicite d'effectuer des paiements découlant d'événements antérieurs, qu'il est probable qu'une sortie de ressources soit nécessaire pour éteindre cette obligation et que le montant de l'obligation puisse être estimé de façon fiable. La notion de passif éventuel est étroitement liée à celle d'une provision, car un passif éventuel constitue une éventuelle obligation juridique ou implicite qui découle d'un événement antérieur, ou une obligation actuelle juridique ou implicite qui découle d'un événement antérieur, mais qui n'est pas comptabilisée parce qu'il n'est pas probable qu'une sortie de ressources soit nécessaire pour éteindre cette obligation, ou parce qu'une estimation fiable de l'obligation ne peut être faite. Ainsi, les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et sont plutôt indiqués dans les notes afférentes aux états financiers.

Pour déterminer si un élément est comptabilisé dans les états financiers comme une provision ou indiqué comme un passif éventuel dans les notes, la Direction doit faire preuve de jugement et avancer diverses hypothèses. Un tel jugement porte sur le fait de savoir si l'obligation est une obligation actuelle ou éventuelle, s'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et si une estimation fiable de l'obligation peut être faite. De plus, pour établir une estimation fiable de l'obligation, la Direction pose des hypothèses sur le montant et la probabilité des sorties de ressources, leurs échéanciers et le taux d'actualisation approprié à appliquer. Si le montant réel ou l'échéancier des sorties de ressources diffèrent des hypothèses avancées par la Direction, il pourrait y avoir des répercussions importantes sur les résultats opérationnels consolidés de la Société ainsi que sur sa position financière et ses liquidités. D'autres renseignements sur les provisions et les passifs éventuels du Groupe d'entreprises se trouvent respectivement dans les *notes 15 et 17 afférentes aux états financiers consolidés aux pages 117 et 119*.

### Régimes de retraite, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme

Le Groupe d'entreprises de Postes Canada finance des régimes qui procurent des prestations de retraite, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme pour la plupart de ses employés. La Société est d'avis que les estimations comptables liées aux coûts des régimes d'avantages sont des estimations comptables critiques parce que : 1) les montants proviennent de calculs actuariels complexes effectués au moyen de plusieurs hypothèses; 2) compte tenu de l'importance des coûts estimatifs, des différences dans les résultats réels ou des changements liés aux hypothèses pourraient nuire de façon appréciable aux états financiers consolidés.

### Hypothèses

En raison de la nature à long terme de ces régimes d'avantages, le calcul des charges et des obligations dépend de diverses hypothèses. Ces hypothèses sont assujetties au risque de changement puisqu'elles exigent un jugement important et qu'elles présentent des incertitudes inhérentes que la Direction ne sera peut-être pas en mesure de contrôler. Mis à part le taux d'actualisation, les hypothèses sont déterminées par la Direction et sont révisées annuellement par les actuaires du Groupe d'entreprises de Postes Canada.

- **Taux d'actualisation** – Les hypothèses du Groupe d'entreprises de Postes Canada liées au taux d'actualisation, qui sont établies annuellement à la date de l'évaluation, sont utilisées pour déterminer la valeur actuelle des obligations en matière de prestations prévues à la fin de l'exercice et les coûts périodiques nets liés aux prestations pour l'exercice suivant. Le taux d'actualisation est utilisé pour calculer le montant unique qui, s'il était investi à la date de l'évaluation dans un portefeuille de titres de créance de haute qualité ayant une cote de AA ou plus, fournirait les flux de trésorerie nécessaires pour payer les prestations dès qu'elles sont payables. L'actuaire détermine le taux d'actualisation au moyen d'une approche axée sur la courbe de rendement, qui est fondée sur les prix et les renseignements sur le rendement pour des obligations de société de haute qualité ayant une cote de AA. Le taux d'actualisation sélectionné aura une configuration des flux de trésorerie qui ressemble à celle du régime sur lequel l'évaluation porte. L'actuaire détermine le paiement des prestations futures en fonction d'autres hypothèses, qui comprennent les caractéristiques démographiques des régimes respectifs, le profil des participants à la retraite et les tendances médicales.
- **Taux de rendement à long terme prévu sur les actifs du régime** – Le taux de rendement prévu sur les hypothèses liées aux actifs du régime est calculé en fonction de l'*Énoncé des politiques et des procédures de placement*. Il s'agit d'une hypothèse à long terme pour laquelle l'exactitude peut seulement être calculée sur une longue période en fonction des expériences passées. La stratégie d'investissement pour les actifs des régimes de retraite est de maintenir un portefeuille varié en matière d'actifs, investi d'une manière prudente pour maintenir la sécurité des fonds tout en maximisant les retours conformément aux lignes directrices présentées dans la politique de placement.
- **Taux d'augmentation de la rémunération à long terme** – Le taux d'augmentation de la rémunération est une autre hypothèse importante à considérer dans l'évaluation des obligations au titre des prestations définies des régimes de

retraite et de certains des autres régimes d'avantages. Les hypothèses à court terme relatives aux augmentations salariales prévues sont comme celles indiquées dans les conventions collectives actives en vigueur; autrement, une hypothèse d'augmentation salariale moyenne à long terme de 3 % est utilisée.

- **Prime de rendement d'équipe** – Il est présumé que la prime de rendement d'équipe, comprise dans les gains ouvrant droit à pension du régime de retraite principal du Groupe, est versée à un taux de paiement de 100 %.
- **Coûts des soins de santé** – Les hypothèses liées aux coûts des soins de santé sont utilisées dans l'évaluation de certains régimes d'avantages autres que des prestations de retraite. L'hypothèse utilisée en matière de règlements est déterminée selon l'expérience relative aux règlements effectués. Les autres hypothèses telles que les facteurs de tendance en matière de santé ou les régimes provinciaux sont appuyées par des études de tierces parties.
- **Caractéristiques démographiques** – Les hypothèses démographiques sont utilisées pour prévoir le nombre de retraités et de personnes à charge futurs, d'année en année, qui seront admissibles aux prestations prévues par les régimes. Ces hypothèses comprennent les statistiques relatives aux taux de mortalité, de cessation d'emploi et de retraite prévus.
- **Autres hypothèses** – D'autres hypothèses reposent sur des expériences réelles et les meilleures estimations de la Direction.

À la suite de l'application de ces hypothèses actuarielles, les gains ou les pertes actuariels relatifs aux régimes à prestations définies résultent de la différence entre les résultats réels et les résultats attendus et des modifications apportées aux hypothèses actuarielles utilisées. Pour la plupart des régimes, les gains et les pertes actuariels sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global et immédiatement inclus dans les résultats non distribués ou le déficit, sans être reclassés dans le résultat net d'une période ultérieure. Pour les régimes d'avantages à long terme, ces rajustements sont comptabilisés dans le résultat net de la période.

De plus, lorsqu'un régime capitalisé donne lieu à un actif au titre des prestations des régimes de retraite et que le Groupe d'entreprises ne bénéficiera pas entièrement de l'actif à l'avenir, une provision pour moins-value doit être comptabilisée. Pour déterminer les avantages économiques, le Groupe d'entreprises estime, à partir de projections, les profits résultant du taux de rendement prévu des actifs qui dépassent le taux d'actualisation sur le plan de la continuité utilisé pour les exigences de financement. Dans les cas où il y a un manque à gagner existant lié à la capitalisation, les exigences minimales de financement, en ce qui a trait aux services déjà fournis, peuvent donner lieu à la réduction supplémentaire de l'actif au titre des prestations des régimes de retraite et pourraient même créer ou augmenter le passif au titre des prestations des régimes de retraite.

Le tableau inclus à la note 10 f) *afférente aux états financiers consolidés* présente les gains et les pertes actuariels propres aux autres éléments du résultat global, de même que l'incidence des rajustements de la limite de l'actif, le cas échéant.

## Sensibilité aux hypothèses

Les obligations au titre des prestations et les charges associées sont très sensibles aux hypothèses actuarielles, notamment les hypothèses liées aux changements au taux d'actualisation, au rendement à long terme attendu sur les actifs du régime, au taux d'augmentation de la rémunération et aux tendances médicales. Un taux d'actualisation plus faible donne lieu à une obligation au titre des prestations plus élevée et à une situation de capitalisation plus faible. De même, un mauvais rendement de la caisse de retraite se traduit par une juste valeur des actifs plus faible et une situation de capitalisation plus faible.

Les sensibilités aux modifications des hypothèses clés pour le régime de retraite principal de la Société sont indiquées ci-après :

(en millions de dollars)	Changement d'hypothèse	
	Augmentation	Diminution
<b>Changement du taux d'actualisation de 50 points de référence</b>		
Augmentation (diminution) des charges annuelles liées aux prestations de retraite	(50)	55
Augmentation (diminution) des obligations au titre des prestations de retraite définies	(1 252)	1 407
<b>Changement du rendement prévu sur les actifs du régime de 50 points de référence</b>		
Augmentation (diminution) des charges annuelles liées aux prestations de retraite	(78)	78

Le régime de soins de santé principal de la Société est très sensible aux hypothèses suivantes :

(en millions de dollars)	Changement d'hypothèse	
	Augmentation	Diminution
<b>Changement du taux d'actualisation de 50 points de référence</b>		
Augmentation (diminution) des charges annuelles liées aux soins de santé	(7)	8
Augmentation (diminution) des obligations au titre des prestations définies liées aux soins de santé	(152)	171
<b>Changement des taux tendancieux des coûts des soins de santé de 100 points de référence</b>		
Augmentation (diminution) des charges annuelles liées aux soins de santé	42	(32)
Augmentation (diminution) des obligations au titre des prestations définies liées aux soins de santé	396	(313)

Le régime de soins de santé principal de la Société est très sensible aux hypothèses suivantes :

D'autres renseignements sur nos charges et nos obligations annuelles sont donnés à la note 10 *afférente aux états financiers consolidés* à la page 103.

## Impôt sur le résultat

Le Groupe d'entreprises est assujéti à des impôts sur les bénéfices dans de nombreuses juridictions et un jugement important est nécessaire pour déterminer les charges fiscales estimatives. Il y a un grand nombre de transactions et de calculs pour lesquels la détermination de l'impôt ultime est incertaine pendant le cours normal des activités. La Société constate les éléments de passif pour les questions fiscales prévues selon les estimations des impôts supplémentaires qui devront probablement être payés. Lorsque le résultat d'impôt final de ces questions est différent des montants qui étaient initialement comptabilisés, ces différences auront une incidence sur les provisions pour l'impôt sur le résultat et l'impôt différé dans la période pour laquelle cette détermination est effectuée.

Les actifs et les passifs d'impôt différé sont composés d'écarts temporaires entre la valeur comptable et la base fiscale des actifs et des passifs ainsi que le report en aval des pertes fiscales. La contre-passation des écarts temporaires peut prendre de nombreuses années et l'impôt différé connexe est calculé à l'aide du taux d'impôt imposé substantiellement pour la période de contre-passation qui est appliqué à l'écart temporaire. Les valeurs comptables des actifs et des passifs sont fonction des montants inscrits dans les états financiers consolidés et sont, par conséquent, assujéties aux estimations comptables qui sont inhérentes dans ces soldes. Le Groupe d'entreprises a des écarts temporaires déductibles importants et des actifs d'impôt différé qui s'y rattachent. En 2010, la Direction a comptabilisé l'ensemble de l'actif d'impôt différé lié aux prestations constituées d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi, car il a été déterminé que la réalisation de l'actif d'impôt différé était probable. La constatation de cet actif a permis de réduire de 192 millions de dollars les charges d'impôt différé de 2010. Consulter la note 11 afférente aux états financiers consolidés à la page 112.

La base fiscale des actifs et des passifs ainsi que le report en aval des pertes fiscales sont fonction des lois, des règlements et des interprétations fiscaux applicables, qui sont tous sujets à interprétation. Afin d'effectuer le calcul des actifs et des passifs d'impôt différé, des hypothèses sont formulées au sujet du moment choisi pour la contre-passation et des résultats opérationnels futurs respectifs. Ces hypothèses agissent aussi sur la classification entre la charge d'impôt exigible ou l'économie d'impôt exigible et la charge d'impôt différé ou l'économie d'impôt différé. La composition des actifs et des passifs d'impôt différé pourrait raisonnablement changer d'exercice en exercice en raison de l'importance de ces incertitudes. Si les résultats futurs devaient différer négativement des meilleures estimations de la Direction des résultats opérationnels futurs ayant une incidence sur le moment de la contre-passation des écarts temporaires déductibles, le Groupe d'entreprises pourrait enregistrer des ajustements importants en ce qui concerne l'impôt différé. De tels ajustements en matière d'impôt différé n'entraîneraient pas de décaissement immédiat et ne devraient pas avoir d'incidence sur les liquidités immédiates du Groupe d'entreprises.

## 9.2 Normes internationales d'information financière (« IFRS »)

Le Conseil des normes comptables du Canada a remplacé les PCGR du Canada par les normes IFRS pour les entreprises tenues de rendre des comptes publics. Ce changement est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2011. En 2009, le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public a approuvé une modification du champ d'application des normes comptables pour le secteur public, qui a confirmé que les entreprises publiques sont tenues de suivre les IFRS pour les périodes ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011. Par conséquent, comme la Société répond à la définition d'entreprise publique, les états financiers consolidés annuels de 2011 représentent les premiers états financiers consolidés annuels de la Société établis conformément aux IFRS. La date de passage de la Société aux normes IFRS était le 1<sup>er</sup> janvier 2010. L'état consolidé comparatif de la situation financière au 31 décembre 2010 et les états consolidés comparatifs du résultat global, des variations des capitaux propres et des flux de trésorerie pour l'exercice clos le 31 décembre 2010 qui étaient auparavant présentés conformément aux PCGR du Canada ont été recalculés conformément aux normes IFRS. En 2011, la Société s'est également conformée à la modification de la *Loi sur la gestion des finances publiques* entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2011 et qui exige la préparation et la publication de rapports financiers trimestriels par les sociétés d'État mères. La Société a publié des rapports financiers trimestriels intermédiaires pour ses deuxième et troisième trimestres de 2011, comme l'exigeait la modification. Les états financiers consolidés intermédiaires résumés non audités dans les rapports financiers trimestriels ont été préparés conformément à la *Norme sur les rapports financiers trimestriels des sociétés d'État* du Conseil du Trésor du Canada, à l'IAS 34, *Information financière intermédiaire*, et à la norme IFRS 1, *Première application des Normes internationales d'information financière*.

### Aperçu du plan de passage aux normes IFRS

La transition aux IFRS exigeait un plan pluriannuel débutant en 2008 afin d'appuyer le passage des PCGR du Canada aux IFRS. Nous avons créé une équipe multidisciplinaire de mise en œuvre des IFRS, menée par le vice-président, Finances, et contrôleur, et avons institué un système de rapport d'avancement périodique au Comité de vérification du Conseil d'administration de la Société. Un comité directeur sur les IFRS a aussi été créé pour assurer une surveillance et donner un aperçu du procédé de passage dans son ensemble, et nous avons retenu les services de conseillers externes pour permettre une transition efficace. Le plan de transition aux IFRS traitait tous les éléments clés déterminés par la Société qui pourraient être touchés par la conversion, notamment la préparation des états financiers, l'expertise liée à la présentation de l'information financière, la technologie de l'information, le contrôle interne à l'égard de l'information financière, les procédures et les contrôles liés à la présentation de l'information financière ainsi que les principales activités. Tous les éléments du plan de passage étaient terminés au début de 2011, et nous avons consacré le reste de l'année à la préparation de rapports trimestriels conformes à la norme du Conseil du Trésor et aux normes IFRS, ainsi qu'au maintien de procédés et de données financières durables conformes aux IFRS pour l'exercice 2011 et les exercices ultérieurs.

## Incidence de l'adoption des IFRS

La transition aux normes IFRS n'a pas eu d'incidence sur la façon dont la Société exerce ses diverses activités ni sur les flux de trésorerie qu'elle génère. Toutefois, l'adoption de ces normes a eu une incidence considérable sur les politiques comptables importantes de la Société et, par conséquent, sur ses états consolidés de la situation financière, du résultat global et des variations des capitaux propres. Les politiques comptables importantes de la Société conformes aux IFRS sont précisées dans la *note 2 afférente aux états financiers consolidés à la page 86*.

Parmi les incidences de la conversion aux IFRS sur nos états financiers, la plus importante s'est fait ressentir dans le secteur des avantages du personnel, plus précisément dans la constatation des gains et des pertes actuariels. Des 1 262 millions de dollars de diminution des capitaux avant impôts au moment de la transition et des 3 387 millions de dollars de diminution des capitaux avant impôt au 31 décembre 2010 entre les PCGR du Canada et les IFRS, la constatation divergente des gains et des pertes actuariels représentait respectivement des diminutions des capitaux de 1 194 millions de dollars et de 3 213 millions de dollars, sans tenir compte des répercussions fiscales. Les diminutions des capitaux découlaient du choix de politiques comptables de la Société au moment du passage aux IFRS qui consistait à comptabiliser immédiatement tous les gains et les pertes actuariels pour les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi, à mesure qu'ils sont réalisés, dans les éléments du résultat global, sans les reclasser dans le résultat net des périodes subséquentes, ainsi que du choix, en vertu de la norme IFRS 1, de comptabiliser tous les gains et pertes actuariels cumulés dans les capitaux à la date de transition. Selon l'ancienne méthode établie par les PCGR du Canada, la Société constatait les gains et les pertes actuariels découlant des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi sur une plus longue période, plutôt qu'immédiatement, au moyen d'un amortissement systématique par l'intermédiaire du résultat net. Même si cette politique était également prévue par les IFRS, la nouvelle convention choisie cadrait davantage avec l'orientation proposée par le Conseil des normes comptables internationales. La nouvelle méthode offre également une plus grande transparence à l'égard de l'incidence des avantages postérieurs à l'emploi sur la Société. Elle supprime également l'incidence des gains et des pertes actuariels provenant des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi sur le résultat net, car ces écarts actuariels sont constatés directement dans les capitaux par le biais des autres éléments du résultat global. Voir à la *note 26 afférente aux états financiers consolidés à la page 131* les rapprochements détaillés des capitaux présentés selon les PCGR du Canada et les IFRS en date du 1<sup>er</sup> janvier et du 31 décembre 2010 et du résultat global pour l'exercice clos le 31 décembre 2010. Les notes relatives à ces rapprochements expliquent chacune des différences importantes.

De plus, la Société a préparé des rapprochements de l'état consolidé de la situation financière au 1<sup>er</sup> janvier 2010 et au 31 décembre 2010 et un rapprochement de l'état consolidé du résultat global pour l'exercice clos le 31 décembre 2010. Ces rapprochements se trouvent également à la *note 26 afférente aux états financiers consolidés à la page 131*.

## Impôt sur le résultat

Les changements apportés au bilan d'ouverture nécessitent l'établissement des actifs et des passifs d'impôt différé connexes en fonction des différences entre la valeur comptable des actifs et des passifs établie selon les IFRS et la base fiscale correspondante. Les rajustements susmentionnés entraîneront une augmentation prévue de 374 millions de dollars des actifs d'impôt différé et des capitaux d'ouverture en IFRS au moment de la transition. Étant donné que ce montant est directement lié aux rajustements effectués au moment de la transition aux IFRS, tout changement apporté aux rajustements prévus entraînera la modification du rajustement de l'impôt différé.

## 9.3 Évolution des politiques comptables

Les états financiers consolidés sont dressés selon les Normes internationales d'information financière, conformément au Conseil des normes comptables du Canada et au Conseil sur la comptabilité dans le secteur public pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011. Les répercussions des modifications pour les exercices ultérieurs dans les IFRS sont décrites ci-dessous.

### Modifications comptables pour les exercices ultérieurs

Les nouvelles normes et modifications publiées par l'International Accounting Standards Board qui pourraient avoir une incidence sur les états financiers du Groupe d'entreprises de Postes Canada à l'avenir sont décrites ci-dessous. La Société évalue actuellement l'incidence de ces normes et modifications sur ses états financiers consolidés.

- a) **IFRS 9, Instruments financiers (« IFRS 9 »)** • En novembre 2009, l'IASB a publié l'IFRS 9 dans le cadre de la première phase, « Classement et évaluation », de son projet de remplacement de l'IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation* (« IAS 39 »). Cette première partie de la norme porte sur le classement et l'évaluation des actifs financiers. L'évaluation initiale des actifs se fera à la juste valeur et, pour les actifs financiers qui ne sont pas classés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat, certains coûts de transaction seront capitalisés. L'évaluation ultérieure des actifs financiers se fera au coût amorti ou à la juste valeur.

En octobre 2010, l'IASB a terminé la première phase du projet en intégrant à la norme les exigences relatives aux passifs, qui sont restées presque les mêmes par rapport à l'IAS 39.

L'IFRS 9 doit être appliquée de façon rétroactive pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015, mais son adoption anticipée est autorisée (alinéa f) ci-après).

b) **IFRS 10, États financiers consolidés (« IFRS 10 »); IFRS 11, Accords conjoints (« IFRS 11 »), IFRS 12, Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités (« IFRS 12 »), IAS 27, États financiers individuels (« IAS 27 »), et IAS 28, Participations dans des entreprises associées et des coentreprises (« IAS 28 »)** • En mai 2011, l'IASB a publié cinq normes en vue de remplacer l'IAS 27, États financiers consolidés et individuels, l'IAS 28, Participations dans des entreprises associées, l'IAS 31, Participation dans des coentreprises, la SIC 12, Consolidation – Entités ad hoc et la SIC 13, Entités contrôlées conjointement – Apports non monétaires par des coentrepreneurs. Les normes s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013. Les entités peuvent appliquer ces normes de manière anticipée, à la condition que les normes soient adoptées en même temps. Toutefois, une entité peut fournir certaines des informations requises aux termes de l'IFRS 12 sans pour autant être tenue d'adopter toutes les exigences de la norme ou d'appliquer les quatre autres normes avant leur entrée en vigueur.

L'IFRS 10 définit le principe du contrôle à titre de fondement pour déterminer les entités qui sont consolidées et établit les exigences comptables qui régissent la préparation d'états financiers consolidés. Cette norme s'applique rétrospectivement.

L'IFRS 11 exige qu'une entité détermine le type d'accord conjoint (activités conjointes ou coentreprise) en évaluant les droits et les obligations découlant de l'accord. Cette norme exige le recours à la méthode de la mise en équivalence décrite dans l'IAS 28 pour la comptabilisation d'une participation dans une coentreprise. L'application de cette norme est prospective pour les coentreprises comptabilisées antérieurement selon les méthodes de la consolidation proportionnelle, de telle sorte que le placement initial de ces coentreprises, évalué au début de la première période présentée, correspond au cumul des valeurs comptables des actifs et des passifs intégrés selon la consolidation proportionnelle antérieure.

L'IFRS 12 exige que les entités présentent de l'information qui permettra aux utilisateurs d'évaluer la nature des participations dans d'autres entités et les risques qui y sont associés, ainsi que les effets de ces participations sur la situation financière de l'entité, sa performance et ses flux de trésorerie.

L'IAS 27 décrit les exigences en matière de comptabilisation et d'information à fournir pour les participations dans des filiales, des coentreprises et des entreprises associées lorsqu'une entité établit des états financiers individuels. Cette norme s'applique rétrospectivement.

L'IAS 28 prévoit le traitement comptable des participations dans des entreprises associées et décrit les exigences relatives à l'application de la méthode de la mise en équivalence pour la comptabilisation des participations à la fois dans des entreprises associées et des coentreprises. Cette norme s'applique rétrospectivement.

c) **IFRS 13, Évaluation de la juste valeur (« IFRS 13 »)** • En mai 2011, l'IASB a publié l'IFRS 13. Cette norme définit le concept de juste valeur, décrit, dans une seule IFRS, un référentiel d'évaluation à la juste valeur, et prévoit des obligations d'information sur les évaluations à la juste valeur. Cette norme s'applique aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 et peut être appliquée prospectivement. L'adoption anticipée est autorisée.

d) **Modifications de l'IAS 19, Avantages du personnel (« IAS 19 »)** • En juin 2011, l'IASB a publié des modifications à l'IAS 19 qui prévoient ce qui suit : l'élimination de la méthode du corridor pour reporter les gains et les pertes actuariels; la comptabilisation immédiate en résultat net du coût des services passés au titre des avantages acquis ou non acquis résultant d'une modification ou d'une réduction d'un régime; la simplification de la présentation des actifs et des passifs; l'obligation d'utiliser le taux d'actualisation en tant que rendement attendu des actifs; l'obligation de présenter des informations supplémentaires dans les états financiers décrivant les risques associés aux régimes à prestations définies. Ces modifications s'appliquent rétrospectivement aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013. Leur adoption anticipée est autorisée. La norme modifiée aura une incidence importante sur les entités dont les régimes à prestations définies sont capitalisés, principalement parce qu'elle met en place une nouvelle approche pour calculer le coût des avantages du personnel. À compter de 2013, la Société ne sera plus en mesure de comptabiliser le rendement prévu à long terme des actifs du régime détenus en réalité. Le rendement à long terme sera plutôt limité à la valeur du taux d'actualisation utilisé pour évaluer le passif. Nous nous attendons à ce que ce changement comptable augmente considérablement les coûts des avantages du personnel.

e) **Modifications de l'IAS 1, Présentation des autres états financiers (« IAS 1 ») – Présentation des autres éléments du résultat global** • En juin 2011, l'IASB a publié des modifications à l'IAS 1 qui exigent de présenter ensemble les éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés dans le résultat ultérieurement et de divulguer le montant d'impôt relatif à chacun des deux groupes des autres éléments du résultat global (reclassés et non reclassés), si les éléments sont présentés avant effets d'impôt liés. Ces modifications s'appliquent rétrospectivement aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2012, mais l'adoption anticipée est autorisée.

f) **Modifications de l'IFRS 9 et de l'IFRS 7, Instruments financiers : Informations à fournir (IFRS 7) – Date d'entrée en vigueur obligatoire et informations à fournir lors de la transition** • En décembre 2011, l'IASB a publié des modifications de l'IFRS 9 et de l'IFRS 7. Les modifications de l'IFRS 9 ont pour effet de reporter la date d'application obligatoire de cette norme du 1<sup>er</sup> janvier 2013 au 1<sup>er</sup> janvier 2015. Les modifications de l'IFRS 7 prévoient une modification de l'obligation de retraiter les états financiers des périodes antérieures.

g) **Modifications de l'IFRS 7 – Compensation d'actifs et de passifs financiers** • En décembre 2011, l'IASB a publié des modifications de l'IFRS 7 qui imposent désormais des obligations d'information visant à permettre aux utilisateurs des états financiers de mieux évaluer l'incidence des accords de compensation sur la situation financière d'une entité, y compris les droits à compensation. Ces modifications s'appliquent rétrospectivement aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2013. Leur adoption anticipée est autorisée.

h) **Modifications de l'IAS 32, Instruments financiers : Présentation (« IAS 32 ») – Compensation d'actifs et de passifs financiers** • En décembre 2011, l'IASB a publié des modifications de l'IAS 32, qui clarifient les dispositions concernant les droits juridiquement exécutoires de compenser les actifs et les passifs comptabilisés et les intentions de régler le montant net ou de réaliser l'actif et de régler le passif simultanément. Ces modifications s'appliquent rétrospectivement aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014. Leur adoption anticipée est autorisée si l'information exigée aux termes des modifications de l'IFRS 7 est aussi présentée (alinéa g) ci-dessus).

croissance ralentisse également dans les marchés émergents, plus particulièrement en Inde et en Chine, étant donné que ces pays sont aux prises avec une inflation élevée. L'économie américaine a commencé à se rétablir au cours de la seconde moitié de 2011; toutefois, en 2012, on s'attend à une croissance lente puisque le pays demeure confronté à la nécessité de réduire le déficit et à l'incertitude entourant le résultat de l'élection présidentielle qui se tiendra en novembre 2012.

Au Canada, les prévisionnistes s'attendent à une croissance lente au moins jusqu'au quatrième trimestre de 2012. La croissance économique annuelle devrait se situer autour de 2 % en raison des restrictions budgétaires et de la diminution des dépenses des ménages. Les prix du pétrole devraient revenir dans la fourchette des 100 \$ d'ici la fin de 2012, ce qui fait que le dollar canadien devrait demeurer supérieur à la parité.

En 2011, l'Indice des prix à la consommation (« IPC ») au Canada a considérablement augmenté par rapport à l'année dernière, passant de 1,8 % à 2,9 %. Cette croissance accélérée était principalement attribuable à la hausse des prix de l'essence et des aliments. C'est en 2011 qu'on a enregistré la hausse moyenne annuelle du prix de l'essence la plus élevée des dix dernières années. À la pompe, les consommateurs ont payé l'essence en moyenne 20 % plus cher qu'en 2010, et la majeure partie de cette augmentation a été observée au début de l'année. La Banque du Canada a réaffirmé son engagement visant à maintenir un taux d'inflation globale de 2 % au cours des cinq prochaines années. En tant qu'utilisateur important de carburant pour ses besoins en transport, le Groupe d'entreprises de Postes Canada a dû gérer au cours des dernières années des coûts considérables associés à l'augmentation des prix de l'essence, du diesel et du carburant aviation.

En 2011, le nombre de ménages a augmenté de 1,0 % à l'échelle du Canada. Les mises en chantier devraient continuer à augmenter. En moyenne, 175 000 adresses devraient s'ajouter au réseau chaque année, exerçant ainsi une pression accrue sur les coûts de livraison.

## 10 Aperçu pour 2012

*Nos perspectives pour 2012*

### 10.1 Prévisions économiques

L'économie mondiale, qui a été marquée par plusieurs reculs en 2011, devrait continuer à afficher une croissance lente en 2012 et au début de 2013. Du fait de l'incapacité de la zone euro à établir des solutions solides pour atténuer la crise de la dette souveraine, une récession à double creux s'est peut-être déjà amorcée dans cette région. On s'attend à ce que la

#### Prévisions économiques

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Données économiques (variation en %)</b>					
Produit intérieur brut en dollars constants	2,0 %	2,4 %	2,4 %	2,3 %	2,3 %
Inflation (Indice des prix à la consommation)	1,8 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %
<b>Données démographiques (variation en %)</b>					
Croissance de la population totale	1,1 %	1,1 %	1,1 %	1,1 %	1,1 %
Croissance des ménages	1,2 %	1,2 %	1,1 %	1,1 %	1,1 %

Sources : Les prévisions concernant le PIB, l'IPC et le nombre total de points de livraison prennent également en compte les prévisions des cinq grandes banques canadiennes, de la SCHL et de la Banque du Canada. La croissance de la population est évaluée selon les prévisions de Statistique Canada.

## 10.2 Prévisions pour le Groupe d'entreprises de Postes Canada

En 2012, le Groupe d'entreprises de Postes Canada fera face aux mêmes défis importants qu'en 2011. La conjoncture économique incertaine, la volatilité des marchés, les conventions collectives non réglées, la diminution des volumes de courrier et les pressions exercées par la concurrence sont autant de facteurs qui font qu'il reste difficile de prédire les revenus, les gains et notre position de trésorerie à l'avenir.

Nous nous attendons toujours à ce que les volumes de courrier traitable continuent de diminuer en raison de la substitution par des moyens électroniques, du regroupement des factures et de la concurrence féroce dans de nombreux domaines; toutefois, l'ampleur de la diminution des volumes Poste-lettres du régime intérieur est incertaine et représente un risque important pour l'avenir. Les produits prévus pour le Groupe d'entreprises de Postes Canada en 2012 se chiffrent à 7,86 milliards de dollars, ce qui représente une augmentation de 5,1 % par rapport à l'exercice précédent, et le résultat avant impôt prévu s'élève à 36 millions de dollars. Puisque les marges opérationnelles sont très serrées et que les coûts liés au réseau sont à la hausse en raison de l'augmentation continue du nombre de points de livraison, le contrôle des coûts demeurera une priorité importante. Afin d'atteindre ses objectifs en matière de profit, la Société doit continuer à augmenter ses revenus de façon rentable et poursuivre ses efforts de transformation pour gérer les coûts.

En 2012, nous devons continuer à mettre en œuvre des changements structurels visant à réduire nos coûts afin d'arriver à relever nos défis et à améliorer notre compétitivité. Notre source de coûts la plus importante est la main-d'œuvre, et les coûts sont en grande partie liés à nos conventions collectives. À l'avenir, nos efforts de compression des coûts devront inclure la transformation de nos conventions collectives pour permettre à la Société de demeurer concurrentielle et profitable à long terme.

Notre objectif, par le biais du procédé d'arbitrage avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes et des négociations avec nos autres agents négociateurs, est d'arriver à conclure des ententes qui nous permettront d'atteindre une structure de coûts inférieure et de faire preuve d'une plus grande souplesse dans notre utilisation de la main-d'œuvre de façon à nous aider à accroître nos activités, à moderniser nos opérations et à améliorer la compétitivité de Postes Canada.

Les prestations futures au titre du régime de retraite et des autres régimes d'avantages demeureront un problème important en 2012, compte tenu de l'importance des obligations par rapport aux revenus et aux profits. Le déficit de solvabilité du régime devant être capitalisé et estimé à 4 672 millions de dollars et le déficit sur le plan de la continuité devant être capitalisé et estimé à 423 millions de dollars au 31 décembre 2011 sont préoccupants. Toutefois, les changements qui ont été apportés en 2011 à la législation sur les régimes de retraite ont aidé. Ces changements visent à permettre aux sociétés d'État, y compris Postes Canada, de réduire les paiements spéciaux et à permettre aux répondants des régimes de mieux gérer leurs obligations en matière de capitalisation et de réduire l'instabilité de la capitalisation.

## Secteurs du Groupe d'entreprises de Postes Canada – 2012

### Postes Canada

En 2012, Postes Canada continuera à miser sur ses priorités stratégiques clés, soit la croissance rentable des revenus et la transformation des opérations. Même si nous nous attendons à ce que les volumes d'envois Poste-lettres continuent de diminuer, nous continuerons à mettre l'accent sur l'amélioration de la valeur du courrier de même que sur la protection des volumes de courrier. Nous nous concentrerons également sur l'accroissement des volumes de colis et des revenus, plus particulièrement dans le segment entreprise à consommateur, lequel devrait continuer à croître étant donné la force du cybercommerce. Nous nous concentrerons également sur la croissance de nos produits de marketing direct et sur l'établissement d'une base de données d'adresses sans précédent en ajoutant à nos données exclusives sur les points de remise des adresses électroniques et des renseignements pertinents sur le marché. De plus, nous cherchons à accroître notre présence dans le domaine des services numériques par l'intermédiaire de notre plateforme postale afin de refléter notre offre physique.

### Purolator

En 2012, Purolator s'orientera vers les facteurs externes et mettra l'accent sur le marché, afin de veiller à tenir ses engagements envers ses clients. La Société concentrera ses efforts sur une croissance rentable dans tous les secteurs d'activité, continuera de chercher les secteurs permettant des gains d'efficacité et poursuivra ses mesures de contrôle des coûts dans le cadre de sa stratégie visant à regagner des parts de marché relatives au volume.

### Logistique

En 2012, SCI s'attend à accroître sa rentabilité sur 12 mois. Cette amélioration découlera de l'annualisation des revenus générés par les nouveaux clients en 2011, de la croissance relative à la logistique des contrats et aux services de transport ainsi que des économies opérationnelles réalisées grâce aux initiatives d'amélioration continue. En outre, SCI s'attend pleinement à renouveler plusieurs contrats clés en 2012, notamment son contrat avec Bell Canada, son client le plus important.

### Autre

L'entité Innovaposte nouvellement réorganisée offrira des services SI/TI au Groupe d'entreprises. Elle constitue un élément important d'une stratégie visant à renforcer les synergies au sein du Groupe d'entreprises en mettant en place des capacités opérationnelles accrues. Une certaine réorganisation est prévue afin de permettre de réduire les coûts, d'accroître l'efficacité, d'améliorer la prestation de services et d'extraire une plus grande valeur opérationnelle de l'entité.

## RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE

(non audité, en millions de dollars canadiens)	Selon les IFRS		Selon les PCGR du Canada*		
	2011	2010	2009	2008	2007
<b>OPÉRATIONS</b>					
Produits opérationnels	7 484	7 453	7 312	7 733	7 473
Charges opérationnelles	7 710	7 311	6 955	7 594	7 346
Résultat opérationnel	(226)	142	357	139	127
Pourcentage des produits opérationnels	(3,0) %	1,9 %	4,9 %	1,8 %	1,7 %
Produits nets (charges nettes) liés aux activités d'investissement et de financement	(27)	(8)	22	22	33
Résultat avant impôt	(253)	134	379	161	160
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	(65)	(180)	95	67	102
Résultat net avant les participations ne donnant pas le contrôle**	s.o.	s.o.	284	94	58
Part des participations ne donnant pas le contrôle du résultat net des filiales	s.o.	s.o.	3	4	4
Résultat net	(188)	314	281	90	54
Autres éléments du résultat global	(1 148)	(1 457)	(1)	–	–
Résultat global	(1 336)	(1 143)	280	90	54
Résultat net attribuable au (aux) :					
Gouvernement du Canada	(191)	310	s.o.	s.o.	s.o.
Participations ne donnant pas le contrôle **	3	4	s.o.	s.o.	s.o.
	(188)	314	s.o.	s.o.	s.o.
Résultat global attribuable au (aux) :					
Gouvernement du Canada	(1 334)	(1 146)	s.o.	s.o.	s.o.
Participations ne donnant pas le contrôle **	(2)	3	s.o.	s.o.	s.o.
	(1 336)	(1 143)	s.o.	s.o.	s.o.
Rendement (ajusté) des capitaux du Canada ***	(9,7) %	16,2 %	17,0 %	6,1 %	3,8 %
<b>ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE</b>					
<b>Actif</b>					
Actifs courants	1 946	2 303	1 497	1 384	1 388
Titres réservés	553	499	654	862	632
Immobilisations	2 544	2 288	2 216	2 034	1 855
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	93	112	1 335	898	944
Actifs d'impôt différé	1 472	1 054	179	270	203
Autres actifs	136	136	148	143	145
Total de l'actif	6 744	6 392	6 029	5 591	5 167
<b>Passif et capitaux propres</b>					
Passifs courants	1 522	1 295	1 179	1 181	1 073
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	5 719	4 255	2 835	2 722	2 513
Autres passifs	1 134	1 136	199	155	120
Participations ne donnant pas le contrôle	24	27	29	26	22
Capitaux du Canada	(1 655)	(321)	1 787	1 507	1 439
Total du passif et des capitaux propres	6 744	6 392	6 029	5 591	5 167
<b>ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS</b>					
Terrains et bâtiments	105	122	65	145	110
Autres immobilisations	470	313	347	246	221
	575	435	412	391	331

\* Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, le Conseil canadien des normes comptables et le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public obligent les entreprises tenues de rendre des comptes publics, comme Postes Canada, à adopter les Normes internationales d'information financière (IFRS) comme référentiel comptable, selon les Principes comptables généralement reconnus (PCGR) du Canada. La Société présente donc son information financière selon les IFRS depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, accompagnée de données comparatives au 1<sup>er</sup> janvier 2010 pour toutes les périodes présentées. Dans le présent Rapport annuel, le terme PCGR du Canada renvoie aux PCGR qui étaient en vigueur avant la transition de la Société aux IFRS. Les chiffres comparatifs pour les périodes avant 2010 pourraient ne plus être comparatifs et sont toujours présentés selon les PCGR du Canada.

\*\* Les participations ne donnant pas le contrôle sont présentées hors des capitaux propres selon les PCGR du Canada.

\*\*\* Selon les IFRS, le rendement des capitaux du Canada est ajusté en supprimant l'effet des éléments non reclassés des autres éléments du résultat global des capitaux propres présentés.

## RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE

	2011	% Écart	2010	% Écart	2009 <sup>3</sup>	% Écart	2008	% Écart	2007
<b>ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉ</b>									
<b>PRODUITS OPÉRATIONNELS</b>									
<small>(non vérifiée, en millions de dollars/ pourcentage redressé pour les jours ouvrables)</small>									
<b>Courrier transactionnel</b>									
Poste-lettres du régime intérieur	2 802	(0,8) %	2 836	1,4 %	2 798	<sup>3</sup>	2 914	0,3 %	2 894
Poste aux lettres de départ vers les administrations postales étrangères	167	(5,5) %	177	(3,7) %	184	<sup>3</sup>	144	(13,4) %	166
Poste aux lettres d'arrivée des administrations postales étrangères	124	5,0 %	118	(4,5) %	124	(1,2) %	126	9,7 %	114
Total - Courrier	3 093	(0,8) %	3 131	0,8 %	3 106	(2,1) %	3 184	(0,1) %	3 174
Autres	49	4,2 %	47	11,8 %	42	(14,5) %	50	24,5 %	40
Secteur Postes Canada <sup>1</sup>	3 142	(0,8) %	3 178	1,0 %	3 148	(2,3) %	3 234	0,2 %	3 214
Élimination des éléments intersectoriels	(4)		(4)		(4)		(5)		(5)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	3 138	(0,8) %	3 174	1,0 %	3 144	(2,3) %	3 229	0,2 %	3 209
<b>Colis</b>									
Colis du régime intérieur	844	(5,7) %	899	1,2 %	888	(2,5) %	915	6,9 %	852
Colis de départ vers les administrations postales étrangères	193	(1,2) %	196	1,6 %	193	(3,2) %	200	(0,7) %	201
Colis d'arrivée des administrations postales étrangères	153	11,3 %	138	(1,6) %	140	(4,4) %	147	9,5 %	134
Total - Courrier	1 190	(3,1) %	1 233	0,9 %	1 221	(2,8) %	1 262	5,9 %	1 187
Autres	38	(8,3) %	42	(10,8) %	47	(4,6) %	49	(5,9) %	52
Secteur Postes Canada <sup>1</sup>	1 228	(3,2) %	1 275	0,5 %	1 268	(2,9) %	1 311	5,4 %	1 239
Secteur Purolator	1 615	8,6 %	1 493	4,1 %	1 433	(7,9) %	1 563	7,4 %	1 448
Secteur Logistique	138	(7,2) %	149	(1,1) %	151	(3,2) %	156	6,4 %	146
Élimination des éléments intersectoriels	(126)		(113)		(108)		(97)		(84)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	2 855	2,3 %	2 804	2,2 %	2 744	(6,1) %	2 933	6,3 %	2 749
<b>Marketing direct</b>									
Médiaposte avec adresse	600	0,5 %	600	5,4 %	569	(10,1) %	635	1,9 %	621
Médiaposte sans adresse	400	0,8 %	399	4,9 %	380	(4,3) %	399	5,6 %	376
Poste-publications	251	(1,0) %	254	(1,8) %	259	(9,9) %	289	0,9 %	285
Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier	30	(1,5) %	31	(4,5) %	32	(17,4) %	39	(4,0) %	41
Total - Courrier	1 281	0,2 %	1 284	3,5 %	1 240	(8,6) %	1 362	2,6 %	1 323
Autres	75	5,4 %	71	5,2 %	68	(1,0) %	69	0,3 %	68
Secteur <sup>1</sup> et Groupe d'entreprises de Postes Canada	1 356	0,5 %	1 355	3,6 %	1 308	(8,2) %	1 431	2,5 %	1 391
<b>Autres</b>									
Secteur Postes Canada	135	11,4 %	121	4,1 %	116	(11,4) %	132	18,7 %	111
Secteur Purolator <sup>2</sup>	(0)	100,0 %	(1)	(82,2) %	(0)	(109,2) %	4	617,5 %	(1)
Secteur Autre	153	3,9 %	148	(11,9) %	168	(4,4) %	176	0,3 %	175
Élimination des éléments intersectoriels	(153)		(148)		(168)		(172)		(161)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	135	12,0 %	120	3,9 %	116	(16,8) %	140	11,9 %	124
<b>Produits opérationnels</b>									
Secteur Postes Canada	5 861	(0,8) %	5 929	1,5 %	5 840	(4,0) %	6 108	2,2 %	5 955
Secteur Purolator	1 615	8,7 %	1 492	4,1 %	1 433	(8,2) %	1 567	7,8 %	1 447
Secteur Logistique	138	(7,2) %	149	(1,1) %	151	(3,2) %	156	6,4 %	146
Secteur Autre	153	3,9 %	148	(11,9) %	168	(4,4) %	176	0,3 %	175
Élimination des éléments intersectoriels	(283)		(265)		(280)		(274)		(250)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	7 484	0,8 %	7 453	1,9 %	7 312	(5,1) %	7 733	3,1 %	7 473

## RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE

	2011	% Écart	2010	% Écart	2009 <sup>3</sup>	% Écart	2008	% Écart	2007
<b>ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉ</b>									
<b>VOLUME</b> (non vérifiée, en millions d'articles/ pourcentage redressé pour les jours ouvrables)									
<b>Courrier transactionnel</b>									
Poste-lettres du régime intérieur	4 270	(3,6) %	4 449	(4,5) %	4 657	<sup>3</sup>	4 937	(1,3) %	4 982
Poste aux lettres de départ vers les administrations postales étrangères	111	(12,1) %	127	(5,3) %	134	<sup>3</sup>	108	(19,5) %	134
Poste aux lettres d'arrivée des administrations postales étrangères	249	(4,5) %	261	6,2 %	246	(9,8) %	274	(6,1) %	290
Secteur Postes Canada	4 630	(3,9) %	4 837	(4,0) %	5 037	<sup>3</sup>	5 319	(2,0) %	5 406
Élimination des éléments intersectoriels	(4)		(5)		(5)		(6)		(7)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	4 626	(3,9) %	4 832	(4,0) %	5 032	<sup>3</sup>	5 313	(2,0) %	5 399
<b>Colis</b>									
Colis du régime intérieur	94	(2,4) %	97	(4,7) %	102	(5,8) %	108	(0,3) %	108
Colis de départ vers les administrations postales étrangères	11	(7,8) %	12	(6,9) %	13	(6,2) %	14	(3,7) %	15
Colis d'arrivée des administrations postales étrangères	38	11,3 %	34	4,7 %	33	(10,6) %	37	(26,7) %	51
Secteur Postes Canada	143	0,4 %	143	(2,8) %	148	(6,9) %	159	(8,3) %	174
Secteur Purolator	141	0,3 %	141	1,8 %	138	(3,0) %	143	0,2 %	142
Élimination des éléments intersectoriels	(1)		(1)		(2)		(3)		(2)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	283	0,3 %	283	(0,3) %	284	(4,9) %	299	(4,6) %	314
<b>Marketing direct</b>									
Médiaposte avec adresse	1 278	(3,3) %	1 327	2,0 %	1 301	(13,1) %	1 503	(1,8) %	1 525
Médiaposte sans adresse	3 453	(5,0) %	3 652	0,3 %	3 640	(10,0) %	4 061	2,7 %	3 940
Poste-publications	431	(2,9) %	445	(5,5) %	471	(9,4) %	522	(2,9) %	535
Correspondance-réponse d'affaires et autre courrier	30	(6,8) %	33	(11,0) %	37	(34,1) %	56	(16,0) %	66
Secteur <sup>1</sup> et Groupe d'entreprises de Postes Canada	5 192	(4,5) %	5 457	0,1 %	5 449	(10,9) %	6 142	0,9 %	6 066
<b>Volume total</b>									
Secteur Postes Canada	9 965	(4,1) %	10 437	(1,8) %	10 634	<sup>3</sup>	11 620	(0,6) %	11 646
Secteur Purolator	141	0,3 %	141	1,8 %	138	(3,0) %	143	0,2 %	142
Élimination des éléments intersectoriels	(5)		(6)		(7)		(9)		(9)
Groupe d'entreprises de Postes Canada	10 101	(4,1) %	10 572	(1,8) %	10 765	<sup>3</sup>	11 754	(0,6) %	11 779
<b>MAIN D'ŒUVRE<sup>4</sup></b>									
Secteur Postes Canada	56 212	(1,2) %	56 917	(3,0) %	58 665	(1,9) %	59 808	(1,3) %	60 606
Secteur Purolator	11 962	9,0 %	10 979	0,1 %	10 970	(0,6) %	11 038	2,0 %	10 818
Secteur Logistique	849	(18,6) %	1 043	(6,3) %	1 113	(3,6) %	1 154	7,9 %	1 070
Groupe d'entreprises de Postes Canada	69 023	0,1 %	68 939	(2,6) %	70 748	(1,7) %	72 000	(0,7) %	72 494
<b>RÉSEAU DU COURRIER</b>									
Bureaux de poste	6 460	(0,6) %	6 499	(0,5) %	6 532	(1,3) %	6 618	0,1 %	6 614
Points de remise (en milliers)	15 181	1,0 %	15 028	1,0 %	14 874	1,2 %	14 696	1,4 %	14 493
Points de ramassage (en milliers) <sup>5</sup>	962	(1,5) %	976	(1,9) %	994	(1,3) %	1 008	(0,7) %	1 015

<sup>1</sup> Les produits de 2007 ont été redressés afin de refléter de légers réalignements effectués en 2008 entre les secteurs d'activité. En outre, les regroupements au sein des secteurs d'activité ont été élargis.

<sup>2</sup> Les produits de 2007 et 2008 du secteur Purolator ont été redressés afin d'y inclure les gains et pertes de change.

<sup>3</sup> En 2010, un changement de méthode a été mis en œuvre, et les résultats de 2009 ont été redressés pour assurer la comparabilité. Si les chiffres de 2008 étaient redressés, le pourcentage d'écart par rapport à 2009 pour le Courrier transactionnel se chiffrerait à (3,6) %, en ce qui concerne le service Poste-lettres du régime intérieur, à (5,7) %, en ce qui concerne les envois Poste aux lettres de départ vers les administrations postales étrangères, et à (4,0) %, en ce qui concerne le secteur Postes Canada. L'écart pour l'ensemble du secteur Postes Canada aurait été de (7,7) % et de (7,6) % pour le Groupe d'entreprises de Postes Canada. L'écart comparable pour les produits serait de (1,9) %, en ce qui concerne le service Poste-lettres du régime intérieur, et de (6,0) %, en ce qui concerne les envois Poste aux lettres de départ vers les administrations postales étrangères.

<sup>4</sup> Comprend les employés à temps plein et à temps partiel; ne comprend pas les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

<sup>5</sup> Comprend les boîtes aux lettres rurales (BLR) qui sont des points de levée pour les clients ayant ce mode de livraison.

## RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

En 2009, le gouvernement du Canada a approuvé un cadre financier de cinq ans pour la Société, qui établit des objectifs de rendement financier pour 2010 à 2014 (note 16). Dans la foulée de la transition aux IFRS de toutes les entités canadiennes tenues de rendre des comptes publics, un cadre financier révisé, fondé sur les IFRS, a été approuvé par le gouverneur en conseil, le 12 mars 2012, lors de l'approbation du Plan d'entreprise de Postes Canada de 2012 à 2016.

Le tableau suivant présente les ratios financiers calculés conformément aux IFRS pour les deux exercices de 2010 et 2011, selon le cadre financier révisé :

Ratios consolidés* (non audités)	Cadre financier	2011	2010
<b>Rentabilité</b>			
(1) Marge RAIIA	5,0 % - 7,5 %	<b>0,9 %</b>	5,7 %
(2) Rendement des capitaux propres ajustés	0 % - 5 %	<b>(9,7) %</b>	16,2 %
<b>Levier financier</b>			
(3) Coefficient de dette totale/RAIIA	2,5 x - 4,0 x	<b>9,6 x</b>	3,9 x
(4) Coefficient de dette totale/capital investi ajusté	45 % - 65 %	<b>55,5 %</b>	53,2 %
<b>Liquidités</b>			
(5) (RAIIL - dépenses en capital) ÷ intérêts	1,0 x - 2,5 x	<b>(1,8) x</b>	2,5 x
<b>Versement de dividende</b>			
(6) Ratio de versement de dividende			
	2010-2012	0 % - 20 %	
	2013-2014	15 % - 20 %	0,0 %

### Selon les IFRS

#### Définitions des ratios

- (1) Résultat avant intérêts, impôt et amortissement ÷ produits
- (2) Résultat net ÷ ((capitaux du Canada ajustés<sub>E</sub> à l'ouverture de l'exercice + capitaux du Canada ajustés<sub>E</sub> à la clôture de l'exercice) ÷ 2)
- (3) (Dette totale + obligations financières à long terme<sub>A</sub>) ÷ (résultat avant intérêts, impôt et amortissement avec ajustement pour les contrats de location simple<sub>B</sub>)
- (4) (Dette totale + obligations financières à long terme<sub>A</sub>) ÷ (total de la dette + obligations financières à long terme<sub>A</sub> + capitaux ajustés<sub>E</sub> du Canada)
- (5) (Résultat avant intérêts, impôt et amortissement avec ajustement pour les contrats de location simple<sub>B</sub> - dépenses en capital<sub>C</sub>) ÷ intérêts<sub>D</sub>
- (6) Dividende versé ÷ résultat net de l'exercice précédent

#### Notes

- (A) Les obligations financières à long terme comprennent les obligations liées au démantèlement, l'obligation de rachat d'actions (Purolator) et l'inscription à l'actif des contrats de location simple.
- (B) Les montants relatifs aux contrats de location simple sont enlevés du résultat et inscrits à l'actif selon un facteur de 7,0 x.
- (C) Les dépenses en capital renvoient aux dépenses en capital estimatives liées à l'entretien, ce qui inclut toutes les acquisitions d'immobilisations et tous les contrats de location-financement, à l'exception d'un montant d'environ 127 millions de dollars (37 millions de dollars en 2010) pour les acquisitions d'immobilisations concernant la Transformation postale.
- (D) Les intérêts comprennent les intérêts théoriques sur les contrats de location simple inscrits à l'actif (calculés comme représentant un tiers des charges locatives).
- (E) Les capitaux propres ajustés représentent les capitaux propres présentés, après l'effet de la suppression des éléments non reclassés des autres éléments du résultat global.

\* Les résultats comparatifs pour les exercices antérieurs à 2010 sont présentés dans le tableau ci-après, conformément aux PCGR du Canada, selon l'ancien cadre financier qui était en vigueur depuis 1998.

Le tableau ci-après présente les ratios financiers pour les trois exercices allant de 2007 à 2009, calculés selon l'ancien cadre financier :

Ratios consolidés (non audités)	Cadre financier	2009	2008	2007
<b>Rentabilité</b>				
(1) Rendement de l'avoir du Canada	11,0 %	17,0 %	6,1 %	3,8 %
(2) Marge d'exploitation		4,9 %	1,8 %	1,7 %
(3) Productivité	97,0 %	95,1 %	98,2 %	98,3 %
<b>Levier financier</b>				
(4) Dette/capital	40,0 %	7,6 %	5,8 %	4,9 %
(5) Flux financiers/dette		90,3 %	644,6 %	459,6 %
<b>Liquidités</b>				
(6) Ratio du fonds de roulement		1,27	1,17	1,29
(7) Couverture de la charge d'intérêts		55,65	14,12	12,47
<b>Investissement</b>				
(8) Flux financiers/acquisition d'immobilisations		32,1 %	153,0 %	104,0 %
(9) Taux d'investissement dans les immobilisations		7,2 %	8,1 %	5,7 %
<b>Versement de dividende</b>				
(10) Ratio de versement de dividende	25,0 %	0,0 %	40,0 %	40,0 %
Ratio de versement de dividende lorsque le rendement de l'avoir du Canada $\geq$ 11 %	40,0 %			

#### Selon les PCGR du Canada

- (1) Bénéfice net  $\div$  ((avoir du Canada à l'ouverture de la période + avoir du Canada à la clôture de la période)  $\div$  2)
- (2) Bénéfice d'exploitation  $\div$  produits d'exploitation
- (3) Charges d'exploitation  $\div$  produits d'exploitation
- (4) (Total de la dette + obligations financières à long terme)  $\div$  (total de la dette + obligations financières à long terme + avoir du Canada)
- (5) Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation  $\div$  (total de la dette + obligations financières à long terme)
- (6) Actif à court terme  $\div$  passif à court terme
- (7) Bénéfice d'exploitation  $\div$  (charge d'intérêts + charge financière à long terme)
- (8) Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation  $\div$  acquisition d'immobilisations au comptant
- (9) (Acquisition d'immobilisations - produit de la vente d'immobilisations)  $\div$  ((coût des immobilisations à l'ouverture de la période + coût des immobilisations à la clôture de la période)  $\div$  2)
- (10) Dividende  $\div$  bénéfice net



# RAPPORT DE L'AUDITEUR SUR L'ANALYSE DES CONTRIBUTIONS DE L'ANALYSE ANNUELLE DES COÛTS

Au Conseil d'administration de la Société canadienne des postes

Nous avons effectué l'audit de l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts de la Société canadienne des postes pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 préparée conformément à la méthode d'établissement des coûts expliquée dans les notes afférentes à l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts.

## Responsabilité de la direction pour l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts

La direction de la Société canadienne des postes est responsable de l'information financière décrite dans les notes afférentes à l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts. La direction a préparé l'information financière en utilisant les revenus et les charges sectoriels de la Société canadienne des postes présentés à la note 24a afférente aux états financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2011, ainsi que d'autres données opérationnelles non auditées provenant des systèmes de la Société canadienne des postes. La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers consolidés conformément aux Normes internationales d'information financière, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers consolidés exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

## Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur l'information financière résultant de l'application de la méthode d'établissement des coûts, décrite dans les notes afférentes à l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts, sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifions et réalisons l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que l'information financière ne comporte pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans l'information financière. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que l'information financière comporte des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation de l'information financière afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble de l'information financière.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit. Nous n'avons effectué aucun procédé d'audit à l'égard de la validité de la méthode ni à l'égard des systèmes d'exploitation et des études spéciales de la Société canadienne des postes d'où proviennent les données opérationnelles utilisées pour répartir les coûts aux produits.

## Opinion

À notre avis :

- a) l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts donne, dans tous ses aspects significatifs, une image fidèle des contributions par les services protégés par privilège exclusif, les services concurrentiels et les services concessionnaires pour l'exercice clos le 31 décembre 2011, conformément à la méthode d'établissement des coûts expliquée dans les notes afférentes à l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts, en utilisant les revenus et les charges sectoriels de la Société canadienne des postes présentés à la note 24a afférente aux états financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2011, ainsi que d'autres données opérationnelles non auditées provenant des systèmes de la Société canadienne des postes;
- b) la conclusion de la direction voulant qu'en utilisant la méthode d'établissement des coûts expliquée en détail dans les notes, la Société canadienne des postes ne procède pas à l'interfinancement de son groupe de services concurrentiels au moyen de revenus protégés par privilège exclusif pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 est juste.

*PricewaterhouseCoopers s.r.l./s.e.n.c.r.l.*

PricewaterhouseCoopers s.r.l./s.e.n.c.r.l.  
Comptables agréés, experts-comptables autorisés  
Ottawa, Canada  
Le 21 mars 2012

## ANALYSE DES CONTRIBUTIONS DE L'ANALYSE ANNUELLE DES COÛTS

### Société canadienne des postes

L'Analyse annuelle des coûts produit des données qui attestent que la Société canadienne des postes ne livre pas une concurrence déloyale en procédant à l'interfinancement de ses services concurrentiels au moyen des produits qu'elle tire de ses services protégés par privilège exclusif.

De concert avec des experts externes, la Société canadienne des postes a recours à une méthode d'établissement des coûts différentiels à long terme qui répartit les coûts entre ses services. Cette méthodologie est conçue pour tirer le meilleur parti de la structure du système de comptabilité par activités. La Société canadienne des postes applique cette méthodologie chaque année dans son Analyse annuelle des coûts pour les besoins d'imputation des coûts.

La méthodologie, résumée ci-après dans les notes afférentes à l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts, considère que certains coûts proviennent de la prestation de services individuels ou de groupes de services, tandis que d'autres sont des coûts communs à l'infrastructure de la Société canadienne des postes.

Comme l'indique l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011, le regroupement des services concurrentiels s'est soldé par une contribution différentielle à long terme positive. Conformément à la méthode utilisée dans l'Analyse annuelle des coûts, une contribution différentielle à long terme positive pour le regroupement des services concurrentiels permet de déterminer que ce groupe de services n'a pas fait l'objet d'un interfinancement au moyen des produits tirés des services protégés par privilège exclusif.

### Analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts

#### Exercice terminé le 31 décembre 2011

(en millions de dollars)

#### Contribution différentielle à long terme des services protégés par privilège exclusif, des services concurrentiels et des services concessionnaires

L'analyse qui suit est fondée sur l'imputation de 60 % du total des coûts non consolidés de la Société canadienne des postes à des services individuels ou à des groupes de services.

	Privilège exclusif	Services concurrentiels	Services concessionnaires	Autres	Total
Produits opérationnels	3 401 \$	2 201 \$	41 \$	218 \$	5 861 \$
Coûts différentiels à long terme	(1 925) \$	(1 595) \$	(35) \$	(131) \$	(3 686) \$
<b>Contribution différentielle à long terme aux coûts fixes</b>	<b>1 476 \$</b>	<b>606 \$</b>	<b>6 \$</b>	<b>87 \$</b>	<b>2 175 \$</b>
	43 %	28 %	15 %	40 %	37 %
Coûts fixes non répartis					(2 504) \$
<b>Contribution avant les éléments ci-dessous</b>					<b>(329) \$</b>
Produits de placements et autres produits					50 \$
Charge d'intérêts et autres charges					(48) \$
<b>Résultat avant impôt du secteur Postes Canada</b>					<b>(327) \$</b>

Les notes ci-jointes font partie intégrante de l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts.

# NOTES DE L'ANALYSE DES CONTRIBUTIONS DE L'ANALYSE ANNUELLE DES COÛTS

Exercice terminé le 31 décembre 2011

## 1. Procédé général

L'Analyse annuelle des coûts calcule la contribution différentielle à long terme des services protégés par privilège exclusif, des services concurrentiels et des services concessionnaires. La contribution différentielle à long terme se définit comme les produits tirés de pareils services, moins les coûts différentiels à long terme y étant associés.

## 2. Méthodologie d'établissement des coûts

- a) **Coût différentiel à long terme** : La méthode d'établissement des coûts utilisée par la Société canadienne des postes mesure le coût différentiel à long terme des services individuels et des groupes de services selon le plan d'exploitation courant. Le coût différentiel à long terme correspond au coût annuel total découlant de la prestation d'un service.
- b) **Comptabilité par activités** : Les services fournis par la Société canadienne des postes font l'objet d'une analyse visant à déterminer les diverses activités nécessaires pour fournir ces services. Chaque activité est ensuite analysée afin de déterminer la relation de cause à effet entre les coûts de l'activité et les services qui nécessitent l'exécution de cette activité particulière. Les volumes des services ou d'autres données servent à l'imputation de ces coûts d'activité aux services.
- c) **Principes d'imputation** : On définit les relations qui existent entre le coût des ressources et les activités accomplies ainsi qu'entre les activités accomplies et les services fournis au moyen des principes de causalité et d'horizon. Les coûts de ces activités qu'entraîne la prestation d'un service sont imputés à ce service. Les coûts d'activité qui ne peuvent être imputés à la prestation d'un service, mais qui sont communs à un groupe précis de services sont imputés à ce niveau supérieur d'agrégation de groupe. Les autres coûts fixes communs ou de soutien sont des « coûts fixes non répartis ».
- d) **Source des données** : Les données financières utilisées pour préparer les résultats de l'Analyse annuelle des coûts sont tirées des comptes de produits et de coûts du grand livre général de la Société canadienne des postes. Les données relatives au temps d'exploitation, aux volumes d'envois et au poids/cubage servent à attribuer des coûts du grand livre général à des activités et des coûts d'activité à des services. Les données relatives aux volumes opérationnels servent à déterminer les produits par service. En l'absence de données opérationnelles, un équivalent approprié sert à faire l'attribution.
- e) **Rapprochement des dossiers financiers** : Les coûts et produits totaux étudiés dans l'Analyse annuelle des coûts sont conciliés aux coûts et produits totaux qui forment le secteur Société canadienne des postes des états financiers consolidés vérifiés, lesquels ont fait l'objet d'un rapport produit par un autre cabinet d'experts-comptables.
- f) **Essai d'interfinancement** : Conformément à la méthodologie d'établissement des coûts utilisée dans l'Analyse annuelle des coûts, une contribution différentielle à long terme positive (produits supérieurs aux coûts différentiels à long terme) pour un regroupement des services concurrentiels permet de déterminer que le groupe de services n'a pas fait l'objet d'un interfinancement par les produits tirés d'autres services ou groupes de services.

## RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION À L'ÉGARD DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

La Direction est responsable des états financiers consolidés et de toutes les autres informations présentées dans le présent Rapport annuel. Les états financiers consolidés sont dressés selon les Normes internationales d'information financière (« IFRS ») conformément aux exigences du Conseil des normes comptables (CNC) du Canada et du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public du Canada pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011 pour les entreprises tenues de rendre des comptes publics. Les états financiers consolidés comprennent, le cas échéant, des montants faisant appel au jugement et aux meilleures estimations de la Direction. L'information financière présentée ailleurs dans ce rapport annuel est conforme à celle qui se trouve dans les états financiers consolidés.

Pour assumer ses responsabilités, la Direction a établi un système de contrôles internes destiné à fournir l'assurance raisonnable que les actifs sont protégés contre la perte ou l'utilisation non autorisée et à produire une information financière fiable, en conformité avec la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, la *Loi sur la Société canadienne des postes* et ses règlements, et les règlements administratifs de la Société. Les vérifications internes permettent d'examiner et de vérifier l'application des politiques et des procédures de la Société de même que le caractère adéquat du système de contrôles internes.

Le Conseil d'administration a délégué au Comité de vérification la responsabilité de surveiller le processus de présentation de l'information financière. Le Comité de vérification s'acquitte des responsabilités du Conseil d'administration, lesquelles sont énoncées à l'article 148 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Comité de vérification est uniquement constitué d'administrateurs qui ne font pas partie du groupe de la direction. Il compte actuellement quatre membres qui sont indépendants selon les normes en matière d'indépendance de la Société. Le Comité de vérification est responsable d'examiner les états financiers consolidés et le Rapport annuel et de rencontrer la Direction ainsi que les vérificateurs internes et externes pour discuter des contrôles internes exercés sur le processus de présentation de l'information financière, des questions de vérification et des questions de présentation de l'information financière. Le Comité de vérification se réunit au moins quatre fois par année et examine particulièrement les domaines de la présentation de l'information financière, de la gestion du risque et du contrôle interne.

Le Conseil d'administration approuve les états financiers consolidés sur la recommandation du Comité de vérification.

La Société canadienne des postes est une société d'État qui figure depuis 1989 à la partie II de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le vérificateur général du Canada et KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. ont été nommés à titre de covérificateurs de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2011, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le vérificateur général du Canada et KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. vérifient les états financiers consolidés et soumettent leur rapport au Comité de vérification du Conseil d'administration ainsi qu'au ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités.

Le président-directeur général,



Le 21 mars 2012

Le chef des finances,



# RAPPORT DES AUDITEURS INDÉPENDANTS

Au ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités

## Rapport sur les états financiers consolidés

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés ci-joints de la Société canadienne des postes, qui comprennent les états consolidés de la situation financière au 31 décembre 2011, au 31 décembre 2010 et au 1<sup>er</sup> janvier 2010, et les états consolidés du résultat global, les états consolidés des variations des capitaux propres et les états consolidés des flux de trésorerie pour les exercices clos le 31 décembre 2011 et le 31 décembre 2010, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

### Responsabilité de la direction pour les états financiers consolidés

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers consolidés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS), ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers consolidés exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

### Responsabilité des auditeurs

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers consolidés, sur la base de nos audits. Nous avons effectué nos audits selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifions et réalisons l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers consolidés. Le choix des procédures relève du jugement des auditeurs, et notamment de leur évaluation des risques que les états financiers consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, les auditeurs prennent en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers consolidés afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers consolidés.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus dans le cadre de nos audits sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

### Opinion

À notre avis, les états financiers consolidés donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Société canadienne des postes au 31 décembre 2011, au 31 décembre 2010 et au 1<sup>er</sup> janvier 2010, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour les exercices clos le 31 décembre 2011 et le 31 décembre 2010, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

### Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous déclarons qu'à notre avis les principes comptables des Normes internationales d'information financière (IFRS), qui ont été adoptés comme l'explique la note 26 afférente aux états financiers consolidés, ont été appliqués de la même manière pour toutes les périodes présentées.

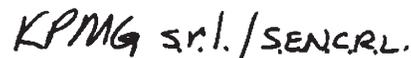
De plus, à notre avis, les opérations de la Société canadienne des postes et de ses filiales en propriété exclusive dont nous avons eu connaissance au cours de nos audits des états financiers consolidés ont été effectuées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la Société canadienne des postes* et ses règlements, aux règlements administratifs de la Société canadienne des postes et de ses filiales en propriété exclusive ainsi qu'aux instructions données en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le vérificateur général du Canada,



Michael Ferguson, FCA

Le 21 mars 2012  
Ottawa, Canada



Comptables agréés, experts-comptables autorisés

## ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Au (en millions de dollars canadiens)	Notes	31 décembre 2011	31 décembre 2010	1 <sup>er</sup> janvier 2010
<b>Actif</b>				
<b>Actifs courants</b>				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6	271 \$	379 \$	473 \$
Titres négociables	6	842	1 082	270
Clients et autres débiteurs	23	662	628	584
Impôts à recevoir		56	141	70
Autres actifs	8	115	73	82
Total des actifs courants		1 946	2 303	1 479
<b>Actifs non courants</b>				
Immobilisations corporelles	9	2 379	2 127	1 964
Immobilisations incorporelles	9	165	161	169
Titres réservés	6	553	499	654
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	10	93	112	196
Actifs d'impôt différé	11	1 472	1 054	500
Écart d'acquisition	12	125	125	125
Autres actifs		11	11	17
Total des actifs non courants		4 798	4 089	3 625
Total de l'actif		6 744 \$	6 392 \$	5 104 \$
<b>Passif et capitaux propres</b>				
<b>Passifs courants</b>				
Fournisseurs et autres créditeurs	13	482 \$	477 \$	422 \$
Salaires, avantages à payer et provisions connexes	15	732	537	508
Provisions	15	75	64	97
Impôts à payer		2	–	2
Produits différés		129	120	142
Prêts et emprunts	14	16	13	10
Passifs au titre des autres avantages à long terme	10	86	84	82
Total des passifs courants		1 522	1 295	1 263
<b>Passifs non courants</b>				
Prêts et emprunts	14	1 111	1 095	120
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	10	5 719	4 255	2 824
Passifs d'impôt différé	11	–	7	8
Provisions	15	4	10	8
Autres passifs		19	24	32
Total des passifs non courants		6 853	5 391	2 992
Total du passif		8 375	6 686	4 255
<b>Capitaux propres</b>				
Capital d'apport		1 155	1 155	1 155
Cumul des autres éléments du résultat global		45	9	(1)
Déficit accumulé		(2 855)	(1 485)	(329)
Capitaux du Canada		(1 655)	(321)	825
Participations ne donnant pas le contrôle		24	27	24
Total des capitaux propres		(1 631)	(294)	849
Total du passif et des capitaux propres		6 744 \$	6 392 \$	5 104 \$
Passifs éventuels	17			
Engagements	18			
Événement postérieur à la date de clôture	25			

Les notes afférentes aux états financiers font partie intégrante des états financiers consolidés.

### Approuvé au nom du Conseil d'administration par :

Le président du Conseil d'administration,



Le président du Comité de vérification,



## ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	Notes	2011	2010
<b>Produits opérationnels</b>		<b>7 484 \$</b>	<b>7 453 \$</b>
<b>Charges opérationnelles</b>			
Main-d'œuvre		4 028	3 822
Avantages du personnel, après l'appui transitoire	10	1 125	1 012
		<b>5 153</b>	<b>4 834</b>
Autres charges opérationnelles	19	2 266	2 202
Amortissement		291	275
Total des charges opérationnelles		<b>7 710</b>	<b>7 311</b>
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>(226)</b>	<b>142</b>
<b>Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement</b>			
Produits de placement et autres produits	6, 20	24	21
Charges financières et autres charges	14, 20	(51)	(29)
Produits nets (charges nettes) liés aux activités d'investissement et de financement		<b>(27)</b>	<b>(8)</b>
Résultat avant impôt		<b>(253)</b>	<b>134</b>
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	11	<b>(65)</b>	<b>(180)</b>
<b>Résultat net</b>		<b>(188) \$</b>	<b>314 \$</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>			
<b>Éléments non reclassés en résultat net</b>			
Pertes actuarielles sur les régimes à prestations définies	10	(1 581) \$	(2 002) \$
Plafonnement de l'actif et exigences de financement minimal	10	-	46
<b>Éléments reclassés en résultat net</b>			
Profits latents sur les actifs financiers disponibles à la vente		54	16
Profits réalisés, reclassés en résultat net		(6)	(3)
Impôts relatifs à toutes les composantes des autres éléments du résultat global	11	385	486
<b>Autres éléments du résultat global</b>		<b>(1 148)</b>	<b>(1 457)</b>
<b>Résultat global</b>		<b>(1 336) \$</b>	<b>(1 143) \$</b>
<b>Résultat net attribuable au (aux) :</b>			
Gouvernement du Canada		(191) \$	310 \$
Participations ne donnant pas le contrôle		3	4
		<b>(188) \$</b>	<b>314 \$</b>
<b>Résultat global attribuable au (aux) :</b>			
Gouvernement du Canada		(1 334) \$	(1 146) \$
Participations ne donnant pas le contrôle		(2)	3
		<b>(1 336) \$</b>	<b>(1 143) \$</b>

Les notes afférentes aux états financiers font partie intégrante des états financiers consolidés.

## ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

<b>Exercice clos le 31 décembre 2011</b> (en millions de dollars canadiens)	Capital d'apport	Cumul des autres éléments du résultat global	Déficit accumulé	Capitaux du Canada	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
<b>Solde au 31 décembre 2010</b>	1 155 \$	9 \$	(1 485) \$	(321) \$	27 \$	(294) \$
<b>Résultat net</b>	–	–	(191)	(191)	3	(188)
<b>Autres éléments du résultat global</b>						
<b>Éléments non reclassés en résultat net</b>						
Pertes actuarielles sur les régimes à prestations définies	–	–	(1 575)	(1 575)	(6)	(1 581)
<b>Éléments reclassés en résultat net</b>						
Profits latents sur les actifs financiers disponibles à la vente	–	54	–	54	–	54
Profits réalisés, reclassés en résultat net	–	(6)	–	(6)	–	(6)
Impôts relatifs à toutes les composantes des autres éléments du résultat global	–	(12)	396	384	1	385
<b>Autres éléments du résultat global</b>	–	36	(1 179)	(1 143)	(5)	(1 148)
<b>Résultat global</b>	–	36	(1 370)	(1 334)	(2)	(1 336)
<b>Transactions avec les actionnaires</b>						
Dividende	–	–	–	–	(1)	(1)
<b>Total des transactions avec les actionnaires</b>	–	–	–	–	(1)	(1)
<b>Solde au 31 décembre 2011</b>	1 155 \$	45 \$	(2 855) \$	(1 655) \$	24 \$	(1 631) \$

<b>Exercice clos le 31 décembre 2010</b> (en millions de dollars canadiens)	Capital d'apport	Cumul des autres éléments du résultat global	Déficit accumulé	Capitaux du Canada	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2010</b>	1 155 \$	(1) \$	(329) \$	825 \$	24 \$	849 \$
<b>Résultat net</b>	–	–	310	310	4	314
<b>Autres éléments du résultat global</b>						
<b>Éléments non reclassés en résultat net</b>						
Pertes actuarielles sur les régimes à prestations définies	–	–	(1 997)	(1 997)	(5)	(2 002)
Plafond de l'actif et exigences de financement minimal	–	–	43	43	3	46
<b>Éléments reclassés en résultat net</b>						
Profits latents sur les actifs financiers disponibles à la vente	–	16	–	16	–	16
Profits réalisés, reclassés en résultat net	–	(3)	–	(3)	–	(3)
Impôts relatifs à toutes les composantes des autres éléments du résultat global	–	(3)	488	485	1	486
<b>Autres éléments du résultat global</b>	–	10	(1 466)	(1 456)	(1)	(1 457)
<b>Résultat global</b>	–	10	(1 156)	(1 146)	3	(1 143)
<b>Solde au 31 décembre 2010</b>	1 155 \$	9 \$	(1 485) \$	(321) \$	27 \$	(294) \$

Les notes afférentes aux états financiers font partie intégrante des états financiers consolidés.

## ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	Note	2011	2010
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>			
Résultat net		(188) \$	314 \$
Ajustements visant à rapprocher le résultat net et les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles :			
Amortissement		291	275
Charges au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	10	635	516
Paiements effectués au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	10	(731)	(955)
Appui transitoire compensant les coûts supplémentaires de la réforme des pensions	10	–	(13)
Profit sur la vente d'immobilisations		(8)	(11)
Charge (produit) d'impôt sur le résultat		(65)	(180)
Charges d'intérêts nettes		33	20
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités opérationnelles :			
Augmentation des clients et autres débiteurs		(30)	(42)
Augmentation des fournisseurs et autres créditeurs		10	35
Augmentation des salaires, avantages à payer et provisions connexes		194	29
Augmentation (diminution) des provisions		7	(33)
Augmentation nette d'autres éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié aux activités opérationnelles		(15)	(17)
Autres produits sans effet sur la trésorerie, montant net		(34)	(37)
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités opérationnelles avant intérêts et impôts		99	(99)
Intérêts perçus		36	27
Intérêts payés		(51)	(9)
Impôts reçus		112	40
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités opérationnelles		196	(41)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>			
Acquisition de titres		(2 011)	(2 019)
Produit de la vente de titres		2 232	1 393
Acquisition d'immobilisations		(540)	(411)
Produit de la vente d'immobilisations		10	19
Autres activités d'investissement, montant net		19	(7)
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement		(290)	(1 025)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>			
Appui transitoire reçu du gouvernement du Canada		–	13
Remboursement de prêts et d'emprunts		–	(35)
Produit des prêts et des emprunts		–	1 010
Paiements au titre des obligations liées à des contrats de location-financement		(13)	(10)
Dividende versé aux participations ne donnant pas le contrôle		(1)	(1)
Autres activités de financement, montant net		–	(5)
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités de financement		(14)	972
<b>Diminution nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>		<b>(108)</b>	<b>(94)</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>		<b>379</b>	<b>473</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>		<b>271 \$</b>	<b>379 \$</b>

Les notes afférentes aux états financiers font partie intégrante des états financiers consolidés.

# NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

(31 décembre 2011)

## 1. Constitution, activités et instructions

Établie en 1981 par la *Loi sur la Société canadienne des postes* (la « Loi »), la Société canadienne des postes (la « Société ») est une société d'État qui figure à la partie II de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et elle est mandataire de Sa Majesté. Son siège social est situé au 2701, promenade Riverside, Ottawa (Ontario), au Canada.

La Société exploite un service postal de collecte, de transmission et de distribution de messages, de renseignements, de fonds ou de marchandises au Canada et entre le Canada et les autres pays. Tout en assurant l'essentiel du service postal de base, la Société doit, selon la *Loi*, exécuter sa mission en veillant à l'autofinancement de son exploitation et en offrant des services qui respectent des normes adaptées aux besoins de la population du Canada et comparables pour des collectivités de même importance.

La *Loi* donne à la Société le privilège exclusif (à quelques exceptions près) de la collecte et de la transmission des lettres et de leur livraison aux destinataires à l'intérieur du Canada. Les autres secteurs d'activité qui ne sont pas couverts par le privilège exclusif sont les colis ainsi que les produits et les services de marketing direct. Les principales filiales de la Société, Purolator Inc. (« Purolator ») et le Groupe SCI inc. (« SCI »), offrent des services de messagerie, de transport et de logistique. Innovapost Inc. (« Innovaposte »), une coentreprise, est le fournisseur de services de technologie de l'information à la Société et à ses filiales. La Société, Purolator, SCI et Innovaposte sont désignés collectivement sous le nom de « Groupe d'entreprises de Postes Canada » ou « Groupe d'entreprises ».

En décembre 2006, la Société a reçu des instructions aux termes de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, à savoir rétablir et conserver son service de livraison du courrier aux boîtes aux lettres rurales situées le long des chemins qu'elle desservait en date du 1<sup>er</sup> septembre 2005, tout en respectant toutes les lois applicables. En 2011, la Société a poursuivi son évaluation des risques pour la sécurité que pose la livraison du courrier aux boîtes aux lettres rurales situées le long des chemins, en mettant l'accent sur celles visées par ces instructions.

## 2. Règles de présentation et principales méthodes comptables

**Déclaration de conformité** • La Société a établi ses états financiers consolidés selon les Normes internationales d'information financière (« IFRS »), conformément aux exigences du Conseil des normes comptables (CNC) du Canada et du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public du Canada pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011. Il s'agit donc des premiers états financiers annuels consolidés préparés selon les IFRS de la Société. Dans les présents états financiers consolidés, l'expression « principes comptables généralement reconnus (« PCGR ») du Canada » se rapporte aux PCGR appliqués au Canada avant la transition aux IFRS de la Société.

Sous réserve des choix de transition et des exceptions communiqués à la note 26, la Société a appliqué les méthodes comptables retenues de la même manière pour la préparation de l'état consolidé de la situation financière d'ouverture conforme aux IFRS au 1<sup>er</sup> janvier 2010 et pour tous les exercices présentés, comme si ces méthodes avaient toujours été en vigueur. L'incidence du passage aux IFRS sur l'état consolidé de la situation financière au 1<sup>er</sup> janvier 2010 et au 31 décembre 2010 et sur l'état consolidé du résultat global, notamment la nature et les effets des changements importants de méthodes comptables par rapport à celles appliquées pour établir les états financiers consolidés de la Société de l'exercice clos le 31 décembre 2010, selon les PCGR du Canada, est décrite à la note 26.

Les présents états financiers consolidés ont été approuvés par le Conseil d'administration, qui a aussi autorisé leur publication, le 21 mars 2012.

**Règles de présentation** • Les états financiers consolidés ont été établis au coût historique conformément aux méthodes comptables décrites ci-après, à l'exception des cas autorisés par les IFRS et lorsque les notes indiquent qu'une autre méthode a été appliquée. Les montants sont généralement présentés en millions, sauf indication contraire.

**Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation** • Les états financiers consolidés sont présentés en dollars canadiens, cette devise étant la monnaie fonctionnelle et la monnaie de présentation de la Société.

## 2. Règles de présentation et principales méthodes comptables (suite)

**Principales méthodes comptables** • Un résumé des principales méthodes comptables utilisées dans les présents états financiers consolidés est présenté ci-après. Les méthodes comptables ont été appliquées de la même manière pour toutes les périodes présentées, y compris pour l'état de la situation financière d'ouverture selon les IFRS au 1<sup>er</sup> janvier 2010, sauf indication contraire.

- a) **Méthode de consolidation** • Les états financiers consolidés comprennent les comptes du Groupe d'entreprises de Postes Canada. Les résultats de Purolator et de SCI sont consolidés. Par ailleurs, les investissements dans Innovaposte constituent une participation dans une entité contrôlée conjointement aux termes de l'IAS 31, *Participation dans des coentreprises*, pour laquelle la Société a décidé d'appliquer la méthode de consolidation proportionnelle.

Les résultats des activités de toute filiale ou coentreprise acquises ou cédées sont inclus dans l'état consolidé du résultat global à compter de la date à laquelle la Société obtient le contrôle ou jusqu'à la date où elle cesse d'exercer un contrôle, selon le cas.

- b) **Instruments financiers** • Lors de leur comptabilisation initiale, tous les actifs financiers sont classés selon la nature et l'objet des instruments financiers, ou désignés par le Groupe d'entreprises comme i) des actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net, ii) des placements détenus jusqu'à leur échéance, iii) des prêts et créances ou iv) des actifs financiers disponibles à la vente. Tous les passifs financiers sont classés ou désignés comme i) des passifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net ou ii) d'autres passifs financiers.

Les instruments financiers sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Toute évaluation ultérieure dépend du classement de l'instrument. Les actifs financiers sont décomptabilisés lorsque les droits de recevoir des flux de trésorerie des actifs ont expiré ou ont été cédés, et que le Groupe d'entreprises a transféré la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété. Les passifs financiers sont décomptabilisés lorsque l'obligation contractuelle a été acquittée ou annulée, ou qu'elle a expiré.

Les instruments financiers du Groupe d'entreprises se composent des éléments indiqués ci-après :

- b.1) Les **équivalents de trésorerie et titres négociables** sont désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net. Les équivalents de trésorerie sont constitués de placements dont l'échéance est inférieure ou égale à trois mois à partir de la date d'acquisition, alors que les titres négociables ont une échéance inférieure ou égale à douze mois à partir de la date d'acquisition. Ces placements servent principalement à gérer les besoins de trésorerie tout en maximisant le rendement du capital investi.

Les produits d'intérêts, les variations de la juste valeur et les profits et les pertes réalisés sont comptabilisés à titre de produits de placement et autres produits.

- b.2) Les **titres réservés** sont désignés comme étant disponibles à la vente et comprennent les placements réservés pour la gestion de certains régimes à prestations définies (voir la note 6c)). Les produits d'intérêts et les profits et les pertes réalisés sur la vente de placements disponibles à la vente sont inclus dans les coûts des avantages du personnel. Les variations de la juste valeur sont constatées dans les autres éléments du résultat global jusqu'à ce que les placements soient vendus, dépréciés ou autrement décomptabilisés.

La politique de placement de la Société limite ce type de placement à des titres de créance; c'est donc dire qu'une dépréciation des titres réservés est comptabilisée lorsqu'il y a une augmentation significative du risque de crédit de la contrepartie. Lorsque des titres réservés sont dépréciés, la diminution non réalisée de la juste valeur comptabilisée dans les autres éléments du résultat global est reclassée dans les coûts des avantages du personnel qui sont comptabilisés en résultat net. La perte cumulée qui est sortie des autres éléments du résultat global et comptabilisée dans les coûts des avantages du personnel est égale à la différence entre le coût d'acquisition, déduction faite de tout remboursement en principal et de tout amortissement, et la juste valeur actuelle, diminuée de toute perte de valeur préalablement comptabilisée dans les coûts des avantages du personnel.

- b.3) Les **actifs (passifs) financiers détenus à des fins de gestion des risques** sont des instruments dérivés acquis en vue d'assurer la gestion du risque de change. Ils se composent de contrats de change à terme de gré à gré qui seront réglés au cours d'exercices futurs. Ils sont classés comme des actifs ou passifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net et présentés soit avec les clients et autres débiteurs, soit avec les fournisseurs et autres créditeurs. Les ajustements de juste valeur sont constatés avec les produits de placement et autres produits. Ces instruments dérivés n'ont pas été désignés comme éléments couverts pour les besoins de la comptabilité.

Toutes les transactions qui touchent des équivalents de trésorerie, des titres négociables et des titres réservés sont comptabilisées à la date de règlement. Les transactions visant les actifs (passifs) financiers détenus à des fins de gestion des risques sont comptabilisées à la date de transaction. Les variations de la juste valeur sont constatées au moment où elles se produisent.

## 2. Règles de présentation et principales méthodes comptables (suite)

- b.4)** Les **clients et autres débiteurs** sont des actifs financiers classés en tant que prêts et créances. Ces actifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur, puis évalués ultérieurement au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt effectif, diminué de toute perte de valeur. Lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent n'est pas significatif en raison de leur règlement à court terme, les clients et autres débiteurs sont comptabilisés au montant figurant sur la facture originale, diminué de toute provision pour créances douteuses.

Les clients et autres débiteurs sont radiés dès qu'ils sont tenus pour irrécouvrables. Une provision pour créances douteuses est établie lorsque le Groupe d'entreprises possède une indication objective qu'il ne pourra pas percevoir toutes les sommes exigibles selon les conditions initiales des clients et autres débiteurs. Le montant de la provision correspond à la différence entre la valeur de la créance client qui a été comptabilisée et les flux de trésorerie futurs estimatifs. Les pertes de crédit et les sommes recouvrées ultérieurement sont comptabilisées dans les autres charges opérationnelles.

- b.5)** Les **fournisseurs et autres créditeurs** et les **salaires et avantages à payer** sont classés comme autres passifs financiers et comprennent les passifs financiers et les obligations créées par des exigences réglementaires imposées par les gouvernements qui ne sont pas des passifs financiers. Les autres passifs financiers sont comptabilisés initialement à la juste valeur, puis évalués ultérieurement au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent n'est pas significatif en raison du règlement à court terme des autres passifs financiers, ceux-ci sont comptabilisés au montant du versement ou du règlement.
- b.6)** Les **prêts et emprunts** sont classés dans la catégorie des autres passifs financiers. Après leur comptabilisation initiale à leur juste valeur, déduction faite des coûts de transaction, les prêts et emprunts sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Le coût amorti est calculé en tenant compte des coûts de transaction et de tout escompte ou toute prime au règlement. Les charges d'intérêts sur les prêts et emprunts sont comptabilisées à titre de charges financières et autres charges.

- c) Immobilisations** • Les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles sont désignées collectivement comme des immobilisations. La valeur comptable des immobilisations est établie de la manière indiquée ci-après :

- c.1) Comptabilisation et évaluation** • Les immobilisations acquises ou développées en interne sont comptabilisées initialement au coût. Dans le cadre de l'adoption des IFRS, la Société a utilisé la juste valeur comme coût présumé pour certains éléments d'immobilisations corporelles à la date de transition aux IFRS (note 26).

Les actifs acquis dans le cadre de contrats de location-financement sont comptabilisés initialement au plus faible de leur juste valeur et de la valeur actuelle des paiements minimaux au titre de la location déterminées au commencement du contrat de location.

Le coût d'une immobilisation comprend les dépenses directement attribuables à son acquisition, tout autre coût directement attribuable à sa mise en état pour permettre son exploitation de la manière prévue, les coûts relatifs à la remise en état du site sur lequel l'immobilisation est située et les coûts d'emprunt relatifs à tout actif qualifié pour lesquels l'incorporation dans le coût de l'actif a commencé le 1<sup>er</sup> janvier 2010 ou à une date ultérieure, comme l'autorise l'IFRS 1.

Lorsque des parties d'une immobilisation ayant un coût significatif ont des durées d'utilité différentes, elles sont comptabilisées séparément (comme des composantes principales) et amorties sur la durée d'utilité de chacune des composantes principales.

- c.2) Coûts ultérieurs** • Le coût du remplacement partiel d'une immobilisation est comptabilisé dans la valeur comptable de l'immobilisation s'il est probable que tout avantage économique futur lié à la partie remplacée ira au Groupe d'entreprises et si le coût peut être évalué de façon fiable. La valeur comptable de la partie remplacée est décomptabilisée au moment du remplacement. Les coûts d'entretien courant des immobilisations sont comptabilisés en résultat net lorsqu'ils sont engagés.

## 2. Règles de présentation et principales méthodes comptables (suite)

- c.3) **Amortissement** • L'amortissement d'un actif commence dès que ce dernier est prêt à être utilisé et il est calculé au coût (ou au coût présumé) de l'actif, diminué de sa valeur résiduelle. L'amortissement est comptabilisé sur les durées d'utilité estimatives des immobilisations présentées dans le tableau ci-après. Lorsqu'une immobilisation comprend des composantes principales, l'amortissement est comptabilisé à ce niveau; les périodes d'amortissement présentées ci-dessous englobent celles qui s'appliquent aux composantes principales, le cas échéant, de l'ensemble d'une immobilisation.

Type d'immobilisation	Méthode d'amortissement	Période ou taux d'amortissement
Bâtiments	Linéaire	De 10 à 65 ans
Améliorations locatives	Linéaire	Sur la plus courte de la durée du contrat ou de la durée d'utilité de l'immobilisation
Matériel de production	Linéaire	De 5 à 20 ans
Véhicules		
Passagers	Solde dégressif	Taux annuel de 30 %
Autres	Linéaire	De 3 à 12 ans
Comptoirs de vente, mobilier et matériel de bureau	Linéaire	De 3 à 20 ans
Autre matériel	Linéaire	De 5 à 20 ans
Logiciels	Linéaire	De 3 à 7 ans
Contrats de services	Linéaire	Durée du contrat, plus la période faisant l'objet d'une option de renouvellement, dans la limite de 5 ans
Relations clients	Linéaire	Durée estimative des avantages futurs, en fonction des résultats obtenus par le passé et des projections à l'égard des affaires futures avec les clients

Les immobilisations détenues aux termes d'un contrat de location-financement sont amorties sur la durée du contrat de location ou sur leur durée d'utilité, selon la durée la plus courte des deux, sauf s'il existe la certitude raisonnable que le Groupe d'entreprises deviendra propriétaire de l'actif à la fin du contrat de location.

Le caractère approprié des méthodes d'amortissement et des estimations relatives aux durées d'utilité et aux valeurs résiduelles est périodiquement examiné et celles-ci sont révisées prospectivement, s'il y a lieu.

- c.4) **Obligations de démantèlement** • Les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations corporelles sont comptabilisées lorsqu'elles naissent du fait de l'acquisition, de la construction, du développement ou de l'exploitation normale des actifs. Le Groupe d'entreprises comptabilise ces obligations dans la période où elles naissent à la valeur actuelle de la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation, actualisée à un taux d'intérêt sans risque. Par la suite, à chaque date de clôture, l'obligation est ajustée, par la comptabilisation d'une charge de désactualisation, pour refléter l'écoulement du temps, toute variation des montants estimatifs nécessaires à l'extinction des obligations et l'effet de toute modification importante du taux d'actualisation. Les coûts connexes sont incorporés dans la valeur comptable des immobilisations correspondantes.
- c.5) **Dépréciation des immobilisations** • Le Groupe d'entreprises évalue, à chaque date de clôture, la valeur comptable des actifs non financiers, dont les immobilisations, afin de déterminer s'il y a un indice de dépréciation. Le cas échéant, ou lorsqu'un test de dépréciation annuel d'un actif ou d'un groupe d'actifs doit être réalisé, le Groupe d'entreprises en estime la valeur recouvrable. La valeur recouvrable est égale à la juste valeur, diminuée des coûts de la vente, ou à la valeur d'utilité, selon la valeur la plus élevée des deux. Pour évaluer la valeur d'utilité, les flux de trésorerie futurs estimatifs sont actualisés à leur valeur actuelle en utilisant un taux d'actualisation avant impôt qui reflète les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent et les risques propres à l'immobilisation ou aux immobilisations. Une immobilisation ou un groupe d'immobilisations s'est déprécié lorsque sa valeur comptable est supérieure à sa valeur recouvrable. La valeur comptable de l'immobilisation ou du groupe d'immobilisations déprécié est alors ramenée à sa valeur recouvrable. Pour évaluer la recouvrabilité des immobilisations, celles-ci sont regroupées en unités génératrices de trésorerie, qui constituent le plus petit niveau d'entrées de trésorerie identifiables générées qui soient largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs et passifs. S'il est établi que la valeur comptable nette n'est pas recouvrable, une perte de valeur est alors comptabilisée en résultat net de l'exercice. Après la comptabilisation d'une perte de valeur, la charge d'amortissement est ajustée pour les périodes futures afin que la valeur comptable révisée de l'immobilisation correspondante, diminuée de sa valeur résiduelle, puisse être répartie de façon systématique sur sa durée d'utilité qui reste à courir.

## 2. Règles de présentation et principales méthodes comptables (suite)

Une évaluation est également effectuée, à chaque date de clôture, afin de déterminer s'il existe un indice qu'une perte de valeur comptabilisée au cours de périodes antérieures pour un actif soit susceptible de ne plus exister ou d'avoir diminué. S'il existe un tel indice, la valeur recouvrable de cet actif est estimée. Une perte de valeur comptabilisée au cours de périodes antérieures pour un actif est reprise uniquement s'il y a eu un changement dans les estimations utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de l'actif depuis la dernière comptabilisation de la perte de valeur. Si tel est le cas, la valeur comptable de l'actif est augmentée à hauteur de sa valeur recouvrable, dans les limites du plafond prévu. La valeur comptable d'un actif augmentée en raison de la reprise d'une perte de valeur ne doit pas être supérieure à la valeur comptable qui aurait été déterminée (nette des amortissements) si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée pour cet actif au cours de périodes antérieures. La reprise est comptabilisée au cours de la période. Après la comptabilisation d'une reprise d'une perte de valeur, la charge d'amortissement est ajustée pour les périodes futures afin que la valeur comptable révisée de l'actif correspondant, diminuée de sa valeur résiduelle, puisse être répartie de façon systématique sur sa durée d'utilité restant à courir.

**c.6) Immobilisations détenues en vue de la vente** • Lorsque le Groupe d'entreprises compte vendre une immobilisation et que sa vente est hautement probable dans un délai de douze mois, l'actif est classé comme étant détenu en vue de la vente et est présenté dans les autres actifs courants. L'actif à vendre est évalué à sa valeur comptable ou à sa juste valeur, diminuée des coûts de la vente, selon la moindre des deux, et il cesse d'être amorti dès qu'il satisfait aux critères de classement d'un actif détenu en vue de la vente. Toute perte de valeur, le cas échéant, relative à une réévaluation d'un actif à la juste valeur, diminuée des coûts de la vente, est comptabilisée en charges dans le résultat net. Toute augmentation ultérieure de la juste valeur de l'actif, diminuée des coûts de la vente, est comptabilisée, mais uniquement dans la mesure où un cumul de pertes de valeur a déjà été comptabilisé pour l'actif en question. Le profit ou la perte sur la vente d'une immobilisation détenue en vue de la vente est réalisé au moment où l'immobilisation est cédée par la vente.

**d) Écart d'acquisition** • L'écart d'acquisition, qui résulte de l'acquisition d'une entreprise, représente l'excédent du coût d'acquisition par rapport à la juste valeur nette des actifs et des passifs identifiables de l'entreprise à la date d'acquisition. Un écart d'acquisition est comptabilisé initialement au coût et évalué ultérieurement au coût après déduction du cumul des pertes de valeur. Il n'est pas amorti, mais plutôt soumis à un test de dépréciation, à la même date tous les ans, ou plus fréquemment si des événements ou des situations indiquent qu'il pourrait y avoir une perte de valeur. Une perte de valeur comptabilisée au titre d'un écart d'acquisition ne doit pas être reprise lors d'une période ultérieure.

Pour les besoins des tests de dépréciation, l'écart d'acquisition provenant de l'acquisition d'une entreprise doit être affecté, à compter de la date d'acquisition, à chacune des unités génératrices de trésorerie de l'acquéreur ou à chacun des groupes d'unités génératrices de trésorerie correspondant. Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable de l'unité génératrice de trésorerie – qui comprend l'écart d'acquisition affecté – excède sa valeur recouvrable estimative. La perte de valeur, qui représente tout excédent de la valeur comptable par rapport à la valeur recouvrable estimative, est comptabilisée en résultat net de la période au cours de laquelle elle se produit. Elle est d'abord répartie, en réduction de la valeur comptable de l'écart d'acquisition affecté à l'unité génératrice de trésorerie, puis en diminution de la valeur comptable des autres actifs de l'unité au prorata de la valeur comptable de chaque actif dans l'unité.

**e) Coûts d'emprunt** • Les coûts d'emprunt sont principalement les charges d'intérêts calculées à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif. Tous les coûts d'emprunt qui sont directement attribuables à l'acquisition, à la construction ou à la production d'un actif qualifié – un actif qui exige une longue période de préparation avant de pouvoir être utilisé comme prévu – doivent être incorporés dans le coût de cet actif jusqu'à ce que l'actif soit pratiquement prêt à être utilisé. Les actifs qualifiés du Groupe d'entreprises concernent principalement le Programme de transformation postale de la Société. Il s'agit d'un programme pluriannuel de renouvellement des infrastructures qui permettra à la Société d'offrir un réseau de distribution postale moderne, flexible et efficace à même de satisfaire aux besoins en matière de service postal d'aujourd'hui et de demain. Tous les autres coûts d'emprunt sont comptabilisés dans les charges financières et autres charges de la période au cours de laquelle ils sont engagés.

**f) Provisions et passifs éventuels** • Une provision est une obligation dont l'échéance ou le montant est incertain. Une provision est constatée lorsque le Groupe d'entreprises a l'obligation actuelle juridique ou implicite d'effectuer des paiements découlant d'événements antérieurs, qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques soit nécessaire pour éteindre cette obligation, et que le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable. Le montant comptabilisé en provision doit être la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la clôture de l'exercice. Lorsqu'il existe diverses obligations similaires, la probabilité qu'une sortie de ressources soit nécessaire à l'extinction de ces obligations est déterminée en considérant la catégorie d'obligations comme un tout. Lors de l'évaluation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation, les montants sont actualisés, selon un taux d'intérêt sans risque, propre au passif, lorsque la période nécessaire au règlement de l'obligation s'étend sur de nombreuses années et que, conjuguée aux montants du règlement, elle pourrait entraîner des écarts significatifs si les montants n'étaient pas actualisés. Les provisions sont réévaluées à chaque date de clôture en appliquant le taux d'actualisation courant, s'il y a lieu. La désactualisation est comptabilisée en résultat net, dans les charges financières et autres charges.

Un passif éventuel est divulgué dans les notes afférentes aux états financiers consolidés s'il est possible qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques soit nécessaire ou si l'on ne peut pas évaluer le montant de l'obligation de façon fiable. Aucun passif éventuel n'est divulgué si la probabilité d'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques est faible.

## 2. Règles de présentation et principales méthodes comptables (suite)

- g) **Comptabilisation des produits** • Les produits du Groupe d'entreprises découlent principalement de la vente d'articles et de services rendus dans ses trois secteurs d'activité : Courrier transactionnel, Colis et Marketing direct. Le Courrier transactionnel comprend la distribution physique et électronique des factures, des avis et des relevés. Les colis englobent les colis réguliers, tous les services de livraison accélérée et de messagerie, de même que les services de transport et de logistique à des tiers. Le Marketing direct est constitué des services suivants : Médiaposte avec adresse, Médiaposte sans adresse et Poste publications, tels que les journaux et les périodiques. Les autres articles et services incluent les mandats-poste et la location de cases postales ainsi que les articles philatéliques et de détail.

Les produits sont constatés lorsque les services sont rendus, les biens sont livrés ou le travail est exécuté. Les produits tirés de l'utilisation de machines à affranchir pour lesquels les services n'ont pas été rendus avant la clôture de l'exercice sont différés selon une méthode d'échantillonnage représentative de la pratique de renouvellement de l'affranchissement par les clients. Les paiements reçus à l'avance sont comptabilisés à titre de produits différés, jusqu'à ce que les services soient rendus ou que les produits soient livrés. Des produits différés sont également comptabilisés lorsque le Groupe d'entreprises facture à des revendeurs des envois de produits postaux avant d'avoir rendu les services correspondants aux clients.

Le Groupe d'entreprises peut conclure des accords en vertu desquels des sous-traitants rendent des services à la clientèle. Si, dans le cadre de ces accords, le Groupe d'entreprises agit en qualité de mandataire, les montants facturés aux clients sont constatés à titre de produits. S'il en est autrement, le montant net retenu, qui correspond à la différence entre le montant facturé au client et le montant payé au sous-traitant, est comptabilisé en tant que produits.

Les contreparties données à un client sont comptabilisées en réduction des produits, sauf si une entrée d'avantages économiques identifiable séparément est reçue par le Groupe d'entreprises. Le cas échéant, la juste valeur de l'avantage est comptabilisée en charges.

- h) **Incitatif et avantages incitatifs relatifs à des contrats de location** • L'incitatif reçu à la signature, en 2002, d'un contrat d'impartition de dix ans a été différé et est amorti selon la méthode linéaire sur la durée du contrat. Les avantages incitatifs relatifs à des contrats de location sont aussi différés et amortis selon la méthode linéaire sur la durée initiale fixe des contrats. L'amortissement de l'incitatif et les avantages incitatifs relatifs à des contrats de location sont présentés en réduction des autres charges opérationnelles. La partie courante de l'incitatif et des avantages incitatifs relatifs à des contrats de location différés est présentée à titre de produits différés, et tout solde non amorti restant est inclus dans les autres passifs non courants.

i) **Régimes de retraite, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme**

- i.1) **Régimes de retraite à cotisations définies** • Les cotisations de l'employeur aux régimes de retraite à cotisations définies sont comptabilisées en charges dans les périodes au cours desquelles les employés rendent les services qui génèrent des droits à prestations.

- i.2) **Régimes de retraite et d'autres avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies** • L'obligation au titre des régimes de retraite et d'autres avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies est constatée dans la période au cours de laquelle les employés rendent les services. Les obligations au titre des prestations définies et les coûts estimatifs connexes sont établis annuellement, de façon actuarielle, au moyen de la méthode des unités de crédit projetées. Cette méthode actuarielle considère que chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et évalue séparément chacune de ces unités pour obtenir l'obligation finale. Les calculs actuariels se fondent sur les meilleures estimations de la Direction à propos des taux de rendement des actifs des régimes, de l'inflation, des taux de croissance de la rémunération, de l'âge du départ à la retraite, des taux d'invalidité et de mortalité des employés, et des taux d'évolution des coûts des soins de santé et des soins dentaires, selon le cas. Les taux de rendement à long terme attendus des actifs des régimes sont établis en fonction des rendements historiques à long terme obtenus par diverses catégories d'actifs, pondérés en fonction des répartitions d'actifs cibles de chaque régime de retraite. Les taux d'actualisation utilisés pour évaluer les obligations au titre des prestations définies sont établis en fonction des conditions du marché à la clôture de l'exercice et se fondent sur un portefeuille théorique d'obligations de sociétés de catégorie AA dont les durées jusqu'à l'échéance correspondent, en moyenne, aux durées des obligations au titre des prestations définies respectives.

Les gains ou les pertes actuariels sur les actifs des régimes résultent de la différence entre le rendement réel et le rendement attendu des actifs. Les gains ou les pertes actuariels sur les obligations au titre des prestations définies résultent des différences entre les résultats réels et les résultats attendus et des modifications apportées aux hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer la valeur actuelle des obligations au titre des prestations définies. Au moins une fois l'an, les principales hypothèses relatives aux régimes sont évaluées et révisées, au besoin. Lorsque les principales hypothèses relatives aux régimes varient de beaucoup par rapport aux valeurs présentées à la clôture de l'exercice précédent, les gains ou les pertes actuariels qui résultent de ces variations importantes sont comptabilisés en cours d'exercice, à des dates intermédiaires. Les gains ou les pertes actuariels sont comptabilisés en autres éléments du résultat global et immédiatement inclus dans les résultats non distribués ou le déficit, sans reclassement en résultat net au cours d'une période ultérieure.

## 2. Règles de présentation et principales méthodes comptables (suite)

De plus, lorsqu'un régime capitalisé donne lieu à un actif au titre des prestations des régimes de retraite, un ajustement résultant du plafonnement de l'actif peut se produire s'il est établi que l'excédent ne générera pas d'avantages économiques futurs liés au coût des services futurs. En outre, si la situation de capitalisation d'un régime montre un déficit lié au coût des services passés, les exigences de financement minimal à ce titre pourraient nécessiter une réduction supplémentaire de l'actif au titre des prestations des régimes de retraite et même créer un passif au titre des prestations des régimes de retraite ou l'augmenter. L'effet des ajustements résultant du plafonnement de l'actif, le cas échéant, est comptabilisé en autres éléments du résultat global et immédiatement inclus dans les résultats non distribués ou le déficit, sans reclassement en résultat net au cours d'une période ultérieure.

Les actifs au titre des prestations des régimes de retraite et les passifs au titre des prestations des régimes de retraite et des autres avantages postérieurs à l'emploi sont présentés comme des éléments non courants dans l'état consolidé de la situation financière.

Le coût des prestations définies comprend, s'il y a lieu, le coût estimatif des avantages du personnel pour les services rendus au cours de l'exercice, les intérêts sur les obligations au titre des prestations définies, le rendement attendu des actifs des régimes, le bénéfice ou la perte enregistré au titre de la réduction ou de la liquidation d'un régime, et l'effet des modifications apportées aux régimes. La portion du coût des services passés relative aux avantages acquis découlant d'une modification à un régime est comptabilisée immédiatement en coût des prestations. Le coût des prestations relatives à des avantages qui ne s'acquiescent pas est amorti, selon un mode linéaire, sur la durée moyenne restant à courir jusqu'à ce que les droits à prestations correspondants soient acquis. Le coût des prestations est présenté dans les avantages du personnel à l'état consolidé du résultat global.

- i.3) **Autres avantages à long terme** • Les autres avantages à long terme comprennent les congés de maladie, les indemnités pour accidents du travail, le maintien d'avantages pour certains employés en congé d'invalidité de longue durée et les primes de longs états de service. Les mêmes méthodes et hypothèses appliquées aux régimes à prestations définies sont également utilisées pour ces avantages, sauf pour les cas suivants :
- l'obligation au titre des indemnités pour accidents du travail et du maintien d'avantages pour des employés souffrant d'invalidité de longue durée est constatée lorsque le fait à l'origine de l'obligation se produit;
  - la meilleure estimation de la Direction tient aussi compte de l'historique des congés de maladie utilisés par le passé et de l'expérience et des hypothèses des commissions provinciales des accidents du travail;
  - tout gain ou perte actuariel est comptabilisé en résultat net de la période au cours de laquelle le gain ou la perte actuariel est survenu;
  - le coût des services passés est comptabilisé immédiatement;
  - les passifs au titre des autres avantages à long terme sont divisés entre les éléments courants et non courants dans l'état consolidé de la situation financière.
- i.4) **Indemnités de cessation d'emploi** • Les indemnités de cessation d'emploi sont généralement payables lorsqu'il y a cessation d'activité avant l'âge normal de départ à la retraite ou qu'un membre du personnel accepte de partir volontairement en échange de ces indemnités. Le Groupe d'entreprises comptabilise une obligation au titre des indemnités de cessation d'emploi lorsqu'il est engagé à mettre fin à l'emploi de membres du personnel selon un plan formalisé et détaillé de licenciement sans possibilité réelle de se rétracter.
- j) **Appui transitoire du gouvernement du Canada** • Dans le cadre de la *Réforme des pensions du secteur public fédéral*, le gouvernement du Canada s'est engagé à offrir un appui transitoire afin d'aider la Société à assumer les coûts supplémentaires qui ont résulté de la mise en place de son régime de retraite et des avantages complémentaires connexes. La dernière portion de cet appui transitoire a été reçue en 2010. L'appui transitoire est conditionnel au maintien, par la Société, d'avantages complémentaires de retraite semblables à ceux dont bénéficient les participants visés par la *Loi sur la pension de la fonction publique*. De plus, la Société doit continuer à faire des progrès et à démontrer sa volonté d'atteindre les objectifs de rendement financier et de services énoncés dans le cadre stratégique, et à intégrer ces objectifs à ses plans d'entreprise futurs. Par conséquent, l'appui transitoire a donc été comptabilisé uniquement au moment où il a été reçu. Le plein montant de l'appui transitoire a été différé, puis utilisé selon la méthode du premier entré, premier sorti pour couvrir les coûts supplémentaires engagés. Le montant prélevé sur l'appui transitoire différé est comptabilisé en réduction des charges.
- k) **Impôt sur le résultat** • Des actifs et des passifs d'impôt différé sont comptabilisés afin de tenir compte de l'incidence fiscale de la différence entre la valeur comptable et la base fiscale des actifs et des passifs. Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés pour les différences temporelles déductibles, pour les pertes fiscales et les réductions d'impôts non utilisées dans la mesure où leur réalisation est probable. Les actifs d'impôt différé sont revus à chaque date de clôture et leur valeur est réduite dans la mesure où il n'est plus probable que l'avantage rattaché à cet actif se réalisera. Les actifs d'impôt différé et les passifs d'impôt différé sont estimés en utilisant les taux d'imposition et les réglementations fiscales qui ont été adoptés ou quasi-adoptés. Ces montants sont ré-estimés à chaque date de clôture, car les taux d'imposition peuvent changer.

Les crédits d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental (« RS&DE ») sont comptabilisés en réduction des charges opérationnelles courantes ou du coût des immobilisations corporelles, lorsqu'il y a une assurance raisonnable que les crédits d'impôt pour la RS&DE se matérialiseront.

## 2. Règles de présentation et principales méthodes comptables (suite)

### l) Conversion des devises

- l.1) Filiales et coentreprise** • Les éléments présentés dans les états financiers consolidés pour chacune des filiales et la coentreprise de la Société sont évalués dans la monnaie de l'environnement économique principal dans lequel la filiale ou la coentreprise exerce ses activités (la « monnaie fonctionnelle »).
- l.2) Transactions et soldes** • Les transactions en monnaie étrangère de chaque entité au sein du Groupe d'entreprises de Postes Canada sont converties en dollar canadien, la monnaie de présentation et la monnaie fonctionnelle de la Société, au cours de change aux dates de transaction. Les profits ou les pertes de change résultant du règlement de telles transactions ou de la conversion d'actifs et de passifs monétaires qui ne sont pas libellés dans la monnaie fonctionnelle de la Société sont comptabilisés en résultat net. Les montants au titre des actifs et des passifs d'entités libellés dans une monnaie fonctionnelle autre que le dollar canadien sont convertis au cours de change de clôture, et le résultat de leurs activités est converti en utilisant les taux de change aux dates de transaction. Tous les ajustements qui en résultent sont constatés dans les autres éléments du résultat global. De plus, tout profit ou toute perte de change relatif à des prêts intra-groupe qui sont de nature permanente est comptabilisé dans les autres éléments du résultat global.

- m) Contrats de location** • Le Groupe d'entreprises de Postes Canada est partie à de nombreux contrats de location, ce qui oblige la Direction à déterminer s'il s'agit de contrats de location-financement ou de contrats de location simple en évaluant si la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété a été transférée au Groupe d'entreprises. Les contrats de location sont classés en tant que contrats de location-financement s'ils transfèrent au Groupe d'entreprises la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété d'un actif. Tous les autres contrats sont classés en tant que contrats de location simple.

Les actifs détenus dans le cadre de contrats de location-financement sont comptabilisés en tant qu'actifs du Groupe d'entreprises à leur juste valeur au commencement du contrat de location ou, à la valeur actuelle des paiements minimaux au titre de la location établis au commencement du contrat de location, selon la valeur la moindre des deux. Le passif correspondant du bailleur est comptabilisé en tant qu'obligation locative au titre d'un contrat de location-financement dans les prêts et emprunts. Les paiements au titre de la location doivent être ventilés entre les charges financières et la réduction de l'obligation locative de manière à obtenir un taux d'intérêt constant sur le solde restant dû au passif. Les frais financiers sont comptabilisés en résultat net sous le poste Charges financières et autres charges.

Les loyers à payer en vertu des contrats de location simple sont comptabilisés, selon le mode linéaire, en résultat net pendant toute la durée du contrat de location correspondant.

### n) Informations sectorielles

- n.1) Secteurs opérationnels** • La Société gère ses activités consolidées et établit, par conséquent, ses secteurs opérationnels selon les entités juridiques. Trois secteurs opérationnels à présenter ont été identifiés : Postes Canada, Purolator et Logistique. Le secteur Logistique est constitué de SCI.

Le secteur Postes Canada offre des services de courrier transactionnel, de colis et de marketing direct ainsi que d'autres produits et services. Le secteur Purolator exploite le créneau des services spécialisés de messagerie. Le secteur Logistique fournit à des tiers des services de logistique dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des services de transport dans le secteur des petites et moyennes entreprises.

Les secteurs opérationnels qui n'atteignent pas les seuils quantitatifs servant à déterminer les secteurs opérationnels à présenter sont regroupés et présentés sous la rubrique « Autre ». Les produits de ce secteur sont attribuables à des services de technologie de l'information.

- n.2) Informations d'ordre géographique** • Les produits sont comptabilisés en fonction de l'emplacement du client qui a recours au service. Quand des produits importants sont attribués à un pays étranger, ces produits sont indiqués séparément. Aucun actif du Groupe d'entreprises n'est situé à l'extérieur du Canada. Comme tous les produits des activités intersectoriels proviennent du service du régime intérieur, ils ont été éliminés du montant de produits des activités présenté selon l'ordre géographique.
- n.3) Informations sur les articles et les services** • Les produits présentés pour les articles et les services de base sont établis en fonction de l'information disponible au moment de la vente. En conséquence, les produits tirés de la vente de timbres et de l'utilisation de machines à affranchir sont présentés séparément au lieu d'être attribués à l'un ou l'autre des secteurs d'activité Courrier transactionnel ou Colis de la Société.

### 3. Jugements comptables critiques et sources principales d'incertitude relative aux estimations

Pour dresser les états financiers consolidés de la Société, la Direction établit des estimations et pose des hypothèses et des jugements complexes et subjectifs, fondés sur les connaissances acquises, qui ont une incidence sur les montants et les informations présentés dans les états financiers consolidés et les notes y afférentes. Les résultats obtenus pourraient différer de ces jugements, estimations et hypothèses. Il est raisonnablement possible que les réévaluations faites par la Direction et d'autres estimations et hypothèses établies à court terme, ainsi que les résultats réels, puissent exiger une modification importante des montants et des informations présentés dans les états financiers consolidés des périodes futures.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont révisées à intervalle régulier. Les révisions d'estimations comptables sont prises en compte dans la période au cours de laquelle l'estimation a été révisée, si la révision n'a de répercussions que sur cette période, ou elles sont constatées dans la période au cours de laquelle l'estimation a été révisée ainsi que dans les périodes ultérieures, si la révision a des incidences tant sur la période considérée que sur les périodes futures.

- a) **Jugements critiques dans l'application des méthodes comptables** • Les jugements qui suivent sont les jugements critiques que la Direction a posés, à l'exclusion de ceux qui sont liés à des estimations (alinéa b) ci après), lors de l'application des méthodes comptables du Groupe d'entreprises et qui ont eu un impact significatif sur les montants comptabilisés dans les états financiers consolidés.
- a.1) **Immobilisations** • Les immobilisations à durée d'utilité déterminée doivent être soumises à un test de dépréciation uniquement s'il existe un indice de dépréciation. La Direction doit donc porter un jugement à l'égard de l'existence d'indices de dépréciation à la clôture de chaque exercice. Parmi les indices de dépréciation dont pourrait tenir compte la Direction, il y a les changements dans l'usage courant ou futur prévu de l'actif, les évaluations externes de l'actif, son obsolescence ou sa dégradation physique.
- a.2) **Provisions et passifs éventuels** • Pour déterminer si un passif doit être comptabilisé sous la forme d'une provision, la Direction doit exercer son jugement en vue de déterminer si le Groupe d'entreprises a une obligation actuelle juridique ou implicite découlant d'événements antérieurs, s'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre cette obligation et si une estimation raisonnable du montant de l'obligation peut être faite. Pour prendre cette décision, la Direction peut se fonder sur l'expérience, les précédents externes et les avis et opinions du contentieux. Si la Direction détermine que les trois conditions décrites précédemment sont respectées, elle doit constituer une provision. Autrement, elle doit présenter un passif éventuel dans les notes afférentes aux états financiers consolidés si elle juge que l'une des trois conditions décrites précédemment n'est pas satisfaite, à moins que la probabilité d'une sortie de ressources pour règlement ne soit faible.
- a.3) **Contrats de location – Le Groupe d'entreprises de Postes Canada en tant que preneur** • Le Groupe d'entreprises de Postes Canada est partie à de nombreux contrats de location, ce qui oblige la direction à déterminer s'il s'agit de contrats de location-financement ou de contrats de location simple en évaluant si la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété a été transférée au Groupe d'entreprises. Les indicateurs dont la Direction tient compte pour déterminer si un contrat est un contrat de location-financement ou un contrat de location simple sont, notamment, si le contrat transfère la propriété de l'actif au preneur au terme de la durée du contrat de location; si la durée du contrat de location couvre la majeure partie de la durée de vie économique de l'actif loué; et si, au commencement du contrat de location, la valeur actuelle des paiements minimaux au titre de la location s'élève à la quasi-totalité de la juste valeur de l'actif loué.
- b) **Principales sources d'incertitude relative aux estimations** • Les principales sources d'incertitude relative aux estimations à la date de clôture qui présentent un risque important d'entraîner un ajustement significatif des montants des états financiers consolidés au cours des douze prochains mois sont présentées ci-après.
- b.1) **Immobilisations** • Les immobilisations, qui englobent les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité déterminée, sont amorties sur leur durée d'utilité. Les durées d'utilité établies sont fondées sur les estimations faites par la Direction de la période pendant laquelle elle s'attend à ce que la Société puisse utiliser les actifs et sont présentées à la note 2 c.3). Les durées d'utilité des immobilisations sont revues annuellement en vue de déterminer si elles sont toujours appropriées. Tout changement apporté aux estimations concernant les durées d'utilité aurait un impact sur la charge d'amortissement future et les valeurs comptables futures des immobilisations.

### 3. Jugements comptables critiques et sources principales d'incertitude relative aux estimations (suite)

Les immobilisations sont soumises à un test de dépréciation conformément à la note 2 c.5). Le test de dépréciation permet de comparer la valeur comptable d'un actif avec sa valeur recouvrable, qui correspond à la valeur la plus élevée entre sa juste valeur, diminuée des coûts de la vente, et sa valeur d'utilité. Pour établir à la fois la juste valeur, diminuée des coûts de la vente, et la valeur d'utilité d'un actif, la Direction doit estimer la valeur de marché d'un actif et les coûts de la vente de cet actif ou les flux de trésorerie futurs liés à l'actif ou à l'unité génératrice de trésorerie, actualisés au taux approprié pour tenir compte de la valeur temps de l'argent. Des écarts découlant des estimations faites pour déterminer n'importe laquelle de ces variables pourraient avoir une incidence significative sur les états financiers consolidés, pour déterminer s'il y a perte de valeur et, le cas échéant, le montant de cette perte.

- b.2) Écart d'acquisition** • Le Groupe d'entreprises procède à un test de dépréciation des écarts d'acquisition tous les ans, ou plus souvent au besoin, en vue de déterminer si l'écart d'acquisition a subi une perte de valeur, conformément à la méthode comptable décrite à la note 2 d). Pour ce faire, la Direction doit établir la valeur recouvrable estimative des unités génératrices de trésorerie pertinentes en fonction des flux de trésorerie futurs attendus, en se basant sur les plans d'affaires ou les prévisions internes, et actualiser ces flux de trésorerie pour refléter comme il se doit la valeur temps de l'argent. Même si la Direction est d'avis que les estimations relatives aux flux de trésorerie futurs et aux taux d'actualisation sont raisonnables, des hypothèses différentes à l'égard des flux de trésorerie futurs ou des taux d'actualisation pourraient avoir une incidence significative sur les résultats du test de dépréciation de l'écart d'acquisition. Se reporter à la note 12 pour connaître les hypothèses relatives au test de dépréciation de l'écart d'acquisition.
- b.3) Produits différés** • Le Groupe d'entreprises estime le montant des produits différés à la date de clôture au titre des colis déposés qui n'ont pas encore été livrés, des timbres distribués aux détaillants qui n'ont pas encore été revendus et des machines à affranchir pour lesquelles les services n'ont pas été rendus. Le montant des produits différés au titre des colis est estimé en fonction des statistiques sur les services de livraison établies par le Groupe d'entreprises. Les estimations relatives aux produits différés au titre des produits philatéliques et des machines à affranchir sont établies à partir, respectivement, des données agrégées sur les rythmes réels de consommation des détaillants et des clients des machines à affranchir.
- b.4) Régimes de retraite, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme** • Les obligations au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme qui doivent être réglées à l'avenir reposent sur des hypothèses qui permettent de déterminer les obligations au titre des prestations. La comptabilisation d'un régime à prestations définies vise à constater le coût des prestations sur la période de service approximative des employés ou lorsqu'un événement spécifique se produit qui ouvre droit à une prestation, en fonction des modalités du régime et des décisions prises relatives aux placements et au financement. Cette méthode de comptabilisation exige que le Groupe d'entreprises pose des hypothèses à l'égard de diverses variables comme les taux d'actualisation, les taux de rendement à long terme attendus des actifs des régimes, le taux de croissance à long terme de la rémunération, l'âge du départ à la retraite, l'évolution des coûts médicaux et des soins dentaires et les taux de mortalité. Le Groupe d'entreprises consulte des actuaires externes pour poser ces hypothèses au moins une fois l'an. Des changements apportés à ces estimations comptables clés pourraient avoir une incidence significative sur les obligations au titre des prestations définies, les exigences de financement et les coûts relatifs aux prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme engagés.

Les actifs des régimes capitalisés sont comptabilisés uniquement dans la mesure où les avantages économiques futurs rattachés à ces actifs iront au Groupe d'entreprises. Pour déterminer les avantages économiques, le Groupe d'entreprises estime, à partir de projections, les profits résultant du rendement attendu des actifs qui sont supérieurs au taux d'actualisation selon la base de continuité utilisé pour établir les exigences de financement. Par ailleurs, pour définir les ajustements qui résultent du plafonnement de l'actif, on prend pour hypothèse que la Société bénéficiera d'un congé de cotisations le plus souvent possible et qu'elle compte demander au gouvernement du Canada l'autorisation d'être dispensée de verser des paiements de solvabilité supplémentaires, comme le permet la loi.

Les régimes capitalisés pour lesquels le Groupe d'entreprises de Postes Canada a un droit unilatéral à l'égard de l'excédent ne sont pas assujettis aux exigences relatives aux ajustements liés au plafonnement de l'actif.

Une description des régimes de retraite, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme et une analyse de la sensibilité des hypothèses les plus significatives sont présentées à la note 10.

### 3. Jugements comptables critiques et sources principales d'incertitude relative aux estimations (suite)

- b.5) Provisions** • Dès qu'il est établi par la Direction que le Groupe d'entreprises a une obligation actuelle juridique ou implicite découlant d'événements antérieurs, qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour procéder à l'extinction de l'obligation et qu'une estimation fiable de l'obligation peut être faite, une provision est comptabilisée.

Pour établir une estimation fiable de l'obligation, la Direction pose des hypothèses sur le montant et la probabilité des sorties de ressources, leurs échéanciers ainsi que sur le taux d'actualisation approprié à appliquer. Les facteurs qui peuvent influencer sur ces hypothèses sont, notamment, la nature de la provision, l'existence d'un litige, les avis ou opinions du contentieux ou d'autres conseillers, l'expérience similaire et toute décision prise par la direction du Groupe d'entreprises sur la manière dont celui-ci entend régler l'obligation. Le montant et l'échéancier réels des sorties de trésorerie pourraient ne pas correspondre aux hypothèses posées et cet écart pourrait influencer de manière significative sur les états financiers consolidés futurs, ce qui pourrait avoir une incidence potentiellement négative sur les résultats opérationnels, la situation financière et les liquidités consolidés du Groupe d'entreprises.

Veillez consulter la note 15 pour en savoir davantage sur les provisions du Groupe d'entreprises.

- b.6) Impôt sur le résultat** • Le Groupe d'entreprises exerce ses activités dans un grand nombre de juridictions exigeant des calculs pour des opérations effectuées dans le cours normal de ses activités pour lesquelles la détermination de l'impôt ultime à payer est incertaine. Des passifs sont comptabilisés pour l'exposition anticipée au risque fiscal selon les estimations des impôts supplémentaires qui deviendront probablement exigibles. Lorsque le résultat du calcul de l'impôt final pour ces questions est différent du montant qui a été initialement comptabilisé, ces différences auront une incidence sur l'impôt sur le résultat et la charge d'impôt différé de la période au cours de laquelle cette détermination est effectuée.

Les actifs et les passifs d'impôt différé englobent les montants d'impôt au titre des différences temporelles entre la valeur comptable et la base fiscale des actifs et des passifs, ainsi que les pertes fiscales qui sont reportées sur les exercices ultérieurs. Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés uniquement dans la mesure où il est probable qu'ils se réalisent. L'échéance du renversement des différences temporelles peut s'étaler sur plusieurs années et le montant de l'impôt différé connexe est établi en appliquant les taux d'imposition qui sont adoptés ou quasi-adoptés pour la période de renversement.

Si les résultats futurs devaient différer négativement des meilleures estimations de la Direction à l'égard des résultats opérationnels futurs qui influent sur la date de renversement des différences temporelles déductibles, le Groupe d'entreprises pourrait devoir comptabiliser des ajustements importants en ce qui concerne les actifs d'impôt différé. De tels ajustements n'entraîneraient pas immédiatement une sortie de trésorerie et n'auraient pas d'incidence sur les liquidités immédiates du Groupe d'entreprises.

### 4. Prises de position en comptabilité devant être adoptées au cours des exercices futurs

Les normes et les modifications suivantes qui ont été publiées par l'International Accounting Standards Board (l'« IASB ») pourraient avoir une incidence sur les états financiers du Groupe d'entreprises à l'avenir. La Société évalue actuellement l'incidence de ces normes et modifications sur ses états financiers consolidés.

- a) IFRS 9, Instruments financiers (« IFRS 9 »)** • En novembre 2009, l'IASB a publié l'IFRS 9 dans le cadre de la première phase, « Classement et évaluation », de son projet de remplacement de l'IAS 39, Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation (« IAS 39 »). Cette première partie de la norme porte sur le classement et l'évaluation des actifs financiers. L'évaluation initiale des actifs se fera à la juste valeur et pour les actifs financiers qui ne sont pas classés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net, certains coûts de transaction seront incorporés. L'évaluation ultérieure des actifs financiers se fera au coût amorti ou à la juste valeur.

En octobre 2010, l'IASB a terminé la première phase du projet en intégrant à la norme les exigences relatives aux passifs, qui sont restées presque les mêmes par rapport à l'IAS 39.

L'IFRS 9 doit être appliquée de façon rétrospective pour les périodes ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015, mais son adoption anticipée est autorisée (alinéa f) ci-après).

#### 4. Prises de position en comptabilité devant être adoptées au cours des exercices futurs (suite)

- b) **IFRS 10, États financiers consolidés (« IFRS 10 »), IFRS 11, Accords conjoints (« IFRS 11 »), IFRS 12, Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités (« IFRS 12 »), IAS 27, États financiers individuels (« IAS 27 ») et IAS 28, Participations dans des entreprises associées et des coentreprises (« IAS 28 »)** • En mai 2011, l'IASB a publié cinq normes en vue de remplacer l'IAS 27, États financiers consolidés et individuels, l'IAS 28, Participations dans des entreprises associées, l'IAS 31, Participation dans des coentreprises, SIC 12, Consolidation – Entités ad hoc et SIC 13, Entités contrôlées conjointement – Apports non monétaires par des coentrepreneurs. Les normes s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013. Les entités peuvent appliquer ces normes de manière anticipée, à la condition que les normes soient adoptées en même temps. Toutefois, une entité peut fournir certaines des informations requises aux termes de l'IFRS 12 sans pour autant être tenue d'adopter toutes les exigences de la norme ou d'appliquer les quatre autres normes avant leur entrée en vigueur.

L'IFRS 10 définit le principe du contrôle à titre de fondement pour déterminer les entités qui sont consolidées et établit les exigences comptables qui régissent la préparation d'états financiers consolidés. Cette norme s'applique rétrospectivement.

L'IFRS 11 exige qu'une entité détermine le type d'accord conjoint (activités conjointes ou coentreprise) en évaluant les droits et les obligations découlant de l'accord. Cette norme exige le recours à la méthode de la mise en équivalence décrite dans l'IAS 28 pour la comptabilisation d'une participation dans une coentreprise. L'application de cette norme est prospective pour les coentreprises comptabilisées antérieurement selon la méthode de la consolidation proportionnelle, de telle sorte que le placement initial de ces coentreprises, évalué au début de la première période présentée, correspond au cumul des valeurs comptables des actifs et des passifs intégrés selon la consolidation proportionnelle antérieurement.

L'IFRS 12 exige que les entités présentent de l'information qui permettra aux utilisateurs d'évaluer la nature des participations dans d'autres entités et les risques qui y sont associés, ainsi que les effets de ces participations sur la situation financière de l'entité, sa performance et ses flux de trésorerie.

L'IAS 27 décrit les exigences en matière de comptabilisation et d'informations à fournir pour les participations dans des filiales, des coentreprises et des entreprises associées lorsqu'une entité établit des états financiers individuels. Cette norme s'applique rétrospectivement.

L'IAS 28 prévoit le traitement comptable des participations dans des entreprises associées et décrit les exigences relatives à l'application de la méthode de la mise en équivalence pour la comptabilisation des participations dans des entreprises associées et des coentreprises. Cette norme s'applique rétrospectivement.

- c) **IFRS 13, Évaluation de la juste valeur (« IFRS 13 »)** • En mai 2011, l'IASB a publié l'IFRS 13. Cette norme, qui définit le concept de juste valeur, décrit, dans une seule IFRS, un référentiel d'évaluation à la juste valeur, et prévoit des obligations d'information sur les évaluations à la juste valeur. Cette norme s'applique aux périodes ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 et peut être appliquée prospectivement. Son adoption anticipée est autorisée.
- d) **Modifications de l'IAS 19, Avantages du personnel (« IAS 19 »)** • En juin 2011, l'IASB a publié des modifications à l'IAS 19 qui prévoient ce qui suit : l'élimination de la méthode du corridor pour reporter les gains et les pertes actuariels; la comptabilisation immédiate en résultat net du coût des services passés au titre des avantages acquis ou non acquis résultant d'une modification ou d'une réduction d'un régime; la simplification de la présentation des actifs et des passifs; l'obligation d'utiliser le taux d'actualisation en tant que rendement attendu des actifs; l'obligation de présenter des informations supplémentaires dans les états financiers décrivant les risques associés aux régimes à prestations définies. Ces modifications s'appliquent rétrospectivement aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013. Leur adoption anticipée est autorisée. La Société prévoit que ces modifications à l'IAS 19 auront une incidence négative significative sur le résultat net.
- e) **Modifications de l'IAS 1, Présentation des autres états financiers (« IAS 1 ») – Présentation des autres éléments du résultat global** • En juin 2011, l'IASB a publié des modifications à l'IAS 1 qui exigent de présenter ensemble les éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés dans le résultat net ultérieurement et de présenter le montant d'impôt relatif à chacun des deux groupes des autres éléments du résultat global (reclassés et non reclassés), si les éléments sont présentés avant effets d'impôt liés. Ces modifications s'appliquent rétrospectivement aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2012. Leur adoption anticipée est autorisée.
- f) **Modifications de l'IFRS 9 et de l'IFRS 7, Instruments financiers : Informations à fournir (« IFRS 7 ») – Date d'entrée en vigueur obligatoire et informations à fournir lors de la transition** • En décembre 2011, l'IASB a publié des modifications de l'IFRS 9 et de l'IFRS 7. Les modifications de l'IFRS 9 ont pour effet de reporter la date d'application obligatoire de cette norme du 1<sup>er</sup> janvier 2013 au 1<sup>er</sup> janvier 2015. Les modifications de l'IFRS 7 prévoient une modification de l'obligation de retraiter les états financiers des périodes antérieures.

#### 4. Prises de position en comptabilité devant être adoptées au cours des exercices futurs (suite)

- g) **Modifications de l'IFRS 7 – Compensation d'actifs et de passif financiers** • En décembre 2011, l'IASB a publié des modifications de l'IFRS 7, qui imposent désormais des obligations d'information visant à permettre aux utilisateurs des états financiers de mieux évaluer l'incidence des accords de compensation sur la situation financière d'une entité, y compris les droits à compensation. Ces modifications s'appliquent rétrospectivement aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2013. Leur adoption anticipée est autorisée.
- h) **Modifications de l'IAS 32, Instruments financiers : Présentation (« IAS 32 ») – Compensation d'actifs et de passif financiers** • En décembre 2011, l'IASB a publié des modifications de l'IAS 32, qui clarifient les dispositions concernant les droits juridiquement exécutoires de compenser les actifs et les passifs comptabilisés et les intentions de régler le montant net ou de réaliser l'actif et de régler le passif simultanément. Ces modifications s'appliquent rétrospectivement aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014. Leur adoption anticipée est autorisée si l'information exigée aux termes des modifications de l'IFRS 7 est aussi présentée (alinéa g) ci-dessus).

#### 5. Réglementation des tarifs de port

La Société établit les tarifs de port pour le service Poste-lettres du régime intérieur et le service Poste aux lettres du régime international et des États-Unis, ainsi que les droits postaux pour certains autres services tels que le service Courrier recommandé, par voie de règlements aux termes de la *Loi sur la Société canadienne des postes*. Ces règlements doivent être approuvés par le gouvernement du Canada, qui est le seul actionnaire de la Société et qui est, par conséquent, une partie liée. La *Loi* précise que les tarifs de port réglementés doivent être justes et réalistes, et permettre d'assurer, dans la mesure du possible, des recettes qui, jointes à celles d'autres sources, suffisent à équilibrer les dépenses engagées par la Société pour l'exécution de sa mission prévue par la *Loi*.

Selon la *Loi*, les projets de règlements que la Société se propose de prendre doivent être publiés dans la *Gazette du Canada* afin que toute personne intéressée puisse avoir la possibilité raisonnable de présenter ses observations au ministre responsable de la Société. Le Conseil d'administration de la Société examine les observations au moment d'établir la proposition finale des changements de tarifs. Une fois que les règlements ont été approuvés par le Conseil d'administration, ils sont soumis au ministre responsable de Postes Canada pour qu'ils puissent être approuvés par le gouverneur en conseil au nom du gouvernement du Canada. L'approbation par le gouverneur en conseil est considérée comme acquise 60 jours après la réception des projets de règlement à cette fin par le greffier du Conseil privé, si, dans l'intervalle, le gouverneur en conseil n'a pas donné ou refusé son approbation.

En octobre 2009, le gouvernement du Canada a approuvé les règlements qui établissent le tarif de base des lettres du régime intérieur pour une période de cinq ans. Selon ce régime de tarification, le tarif de base des lettres a augmenté de deux cents pour passer à 59 cents en janvier 2011 (trois cents pour passer à 57 cents en 2010), puis augmentera de deux cents par année jusqu'en 2014. L'autorisation du gouvernement du Canada est demandée annuellement pour les augmentations qui touchent les autres produits réglementés du service Poste-lettres du régime intérieur et du service Poste aux lettres du régime international et des États-Unis. En décembre 2011, la Société a reçu l'autorisation du gouvernement d'augmenter les tarifs de ces produits à compter du 16 janvier 2012.

Dans certaines circonstances, la *Loi* autorise la Société à offrir des tarifs qui diffèrent des tarifs réglementés, notamment lorsque des clients conviennent d'expédier leurs envois en nombre afin de faciliter le traitement.

Selon les dispositions de la *Loi*, la Société doit également fournir en franchise certains services d'envois postaux du gouvernement du Canada et pour des articles à l'usage des aveugles. Le gouvernement du Canada dédommage la Société pour ces services (note 22).

Le fait que les tarifs de certains articles et services soient réglementés n'a aucune incidence sur l'application des IFRS aux présents états financiers consolidés.

Les produits tirés de la vente d'articles et de services rendus à des clients selon les tarifs réglementés représentent 29 % (30 % en 2010) des produits du secteur Postes Canada (note 24).

## 6. Trésorerie et équivalents de trésorerie, titres négociables et titres réservés

a) La trésorerie et les équivalents de trésorerie, les titres négociables et les titres réservés se présentent comme suit :

Au (en millions)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	1 <sup>er</sup> janvier 2010
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>			
Trésorerie	167 \$	94 \$	126 \$
Instruments du marché monétaire émis par le (les) :			
Gouvernement du Canada	–	–	50
Gouvernements provinciaux	–	48	35
Institutions financières	35	126	187
Sociétés	69	111	75
<b>Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>271 \$</b>	<b>379</b>	<b>473 \$</b>
<b>Titres négociables</b>			
Instruments du marché monétaire émis par le (les) :			
Gouvernement du Canada	125 \$	530 \$	168 \$
Gouvernements provinciaux	216	160	102
Institutions financières	342	289	–
Sociétés	159	103	–
<b>Total des titres négociables</b>	<b>842 \$</b>	<b>1 082 \$</b>	<b>270 \$</b>
<b>Titres illiquides*</b>	<b>– \$</b>	<b>– \$</b>	<b>4 \$</b>
<b>Titres réservés*</b>			
Trésorerie	4 \$	22 \$	14 \$
Instruments du marché monétaire émis par le (les) :			
Gouvernement du Canada	–	–	92
Gouvernements provinciaux	–	–	51
Obligations émises par le (les) :			
Gouvernement du Canada	128	121	98
Gouvernements provinciaux	203	169	167
Sociétés	218	187	216
Billets de véhicules d'actifs cadres 2 (VAC 2)*	–	–	16
<b>Total des titres réservés</b>	<b>553 \$</b>	<b>499 \$</b>	<b>654 \$</b>

\* Au cours de 2010, le Groupe d'entreprises a cédé du papier commercial adossé à des actifs (« PCAA ») non bancaire d'une valeur comptable de 20 millions de dollars (et d'une valeur nominale de 38 millions de dollars) et comptabilisé un gain de 3 millions de dollars. Le Groupe d'entreprises détenait diverses catégories de billets VAC 2 qu'il avait reçus lors de la restructuration des programmes de PCAA en vertu de l'Accord de Montréal. Ces billets ont été inclus dans les autres actifs non courants et les titres réservés. Le Groupe d'entreprises ne détient plus de PCAA visé par l'Accord de Montréal.

La durée restant à courir jusqu'à l'échéance au 31 décembre 2011 est de 12 mois ou moins, sauf en ce qui concerne les titres réservés sous forme d'obligations, dont les durées s'échelonnent sur une période de 30 années, s'ils sont détenus jusqu'à l'échéance.

Tous les instruments du marché monétaire et les obligations détenus au 31 décembre 2011 ont été émis par des entités canadiennes à des taux d'intérêt fixes ou achetés à escompte. Le taux d'intérêt effectif moyen pondéré au 31 décembre 2011 était de 1,1 % pour les instruments du marché monétaire (1,1 % en 2010; 0,3 % au 1<sup>er</sup> janvier 2010) et de 3,4 % pour les obligations (4,0 % en 2010; 3,7 % au 1<sup>er</sup> janvier 2010).

### b) Produits de placement

Les produits d'intérêts et les profits et les pertes sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie et les titres négociables ont totalisé 14 millions de dollars (8 millions de dollars en 2010). Les produits d'intérêts et les profits et les pertes sur les titres réservés se sont établis à 28 millions de dollars (23 millions de dollars en 2010) et ils sont présentés en réduction du coût des prestations.

## 6. Trésorerie et équivalents de trésorerie, titres négociables et titres réservés (suite)

### c) Titres réservés

Des titres ont été réservés comme suit :

Au (en millions)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	1 <sup>er</sup> janvier 2010
Avantages complémentaires de retraite pour soins dentaires et assurance-vie	553 \$	499 \$	511 \$
Titres grevés d'une affectation d'origine interne	–	–	143
<b>Total des titres réservés</b>	<b>553 \$</b>	<b>499 \$</b>	<b>654 \$</b>

Les titres sont réservés soit pour respecter des affectations d'origine externe, soit en prévision de besoins de trésorerie futurs, comme suit :

- Des affectations d'origine externe ont été imposées aux régimes d'avantages complémentaires de retraite pour soins dentaires et assurance-vie rapatriés en vertu de la *Réforme des pensions du secteur public fédéral*. Étant donné que ces régimes à prestations définies sont en partie financés par l'appui transitoire accordé par le gouvernement, le Groupe d'entreprises est tenu d'utiliser ces fonds exclusivement pour le versement des prestations connexes.
- Le Groupe d'entreprises a réservé certains fonds en prévision de ses besoins de trésorerie futurs. Ces fonds réservés ont servi à des projets importants pour renouveler la capacité opérationnelle du Groupe d'entreprises et au versement des cotisations de solvabilité exceptionnelles au régime de retraite de la Société, requis par la réglementation.

## 7. Juste valeur des instruments financiers

### a) Instruments financiers comptabilisés à la juste valeur

Le tableau suivant présente les justes valeurs estimatives des instruments financiers comptabilisés à la juste valeur conformément aux méthodes comptables du Groupe d'entreprises. Les justes valeurs ont été déterminées et présentées selon la hiérarchie décrite ci-dessous qui reflète l'importance des données utilisées pour établir les estimations.

#### Au 31 décembre 2011

(en millions)

	Niveau 1*	Niveau 2**	Niveau 3***	Total
Trésorerie et équivalents de trésorerie	271 \$	– \$	– \$	271 \$
Titres négociables	842 \$	– \$	– \$	842 \$
Clients et autres débiteurs : actifs détenus à des fins de gestion des risques	– \$	1 \$	– \$	1 \$
Titres réservés	553 \$	– \$	– \$	553 \$

#### Au 31 décembre 2010

(en millions)

	Niveau 1*	Niveau 2**	Niveau 3***	Total
Trésorerie et équivalents de trésorerie	379 \$	– \$	– \$	379 \$
Titres négociables	1 082 \$	– \$	– \$	1 082 \$
Titres réservés	499 \$	– \$	– \$	499 \$

## 7. Juste valeur des instruments financiers (suite)

Au 1<sup>er</sup> janvier 2010  
(en millions)

	Niveau 1*	Niveau 2**	Niveau 3***	Total
Trésorerie et équivalents de trésorerie	473 \$	– \$	– \$	473 \$
Titres négociables	270 \$	– \$	– \$	270 \$
Autres actifs : titres illiquides	– \$	– \$	4 \$	4 \$
Titres réservés	638 \$	– \$	16 \$	654 \$

\* Les actifs financiers du niveau 1 sont des actifs évalués aux prix cotés sur des marchés actifs pour des actifs identiques.

\*\* Les actifs financiers du niveau 2 sont des actifs évalués à la juste valeur au moyen d'une technique d'évaluation à partir de données observables autres que les prix cotés inclus dans le niveau 1.

\*\*\* Les actifs financiers du niveau 3 sont des actifs évalués à la juste valeur au moyen d'une technique d'évaluation à partir de données de marché non observables qui exige l'utilisation de la meilleure estimation de la Direction. Les actifs du niveau 3 comprennent les placements dans des billets VAC 2.

À la clôture de l'exercice, le Groupe d'entreprises n'avait aucun passif financier évalué à la juste valeur.

### Rapprochement des justes valeurs de niveau 3

Au (en millions)	31 décembre 2011		31 décembre 2010	
	Titres illiquides contenus dans les : Autres actifs	Titres réservés	Titres illiquides contenus dans les : Autres actifs	Titres réservés
Solde d'ouverture	– \$	– \$	4 \$	16 \$
Produit des ventes effectuées au cours de l'exercice	–	–	(5)	(18)
Total des profits comptabilisés en résultat net de l'exercice	–	–	1	2
Solde de clôture	– \$	– \$	– \$	– \$
Cumul des profits (pertes) latents liés à des actifs détenus à la clôture de l'exercice	– \$	– \$	– \$	– \$

\* Les profits réalisés sur les actifs illiquides classés dans les autres actifs non courants sont inclus dans les « produits de placement et autres produits » et les gains réalisés sur les actifs illiquides classés dans les titres réservés sont inclus dans les avantages du personnel, dans l'état consolidé du résultat global.

### b) Justes valeurs des autres instruments financiers comptabilisés au coût amorti

Les justes valeurs des éléments suivants se rapprochent de leurs valeurs comptables en raison de leur règlement prévu à court terme : clients et autres débiteurs; fournisseurs et autres créditeurs; salaires et avantages à payer et provisions connexes. Les justes valeurs des prêts et emprunts présentées à la note 14 sont estimées en fonction des prix cotés sur le marché ou, si de tels prix ne sont pas disponibles, en actualisant les flux de trésorerie futurs de l'instrument financier au moyen des taux d'intérêt équivalents en vigueur à la fermeture des bureaux à la date de clôture.

## 8. Autres actifs

Les autres actifs se composent des éléments suivants :

Au (en millions)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	1 <sup>er</sup> janvier 2010
Charges payées d'avance	93 \$	72 \$	76 \$
Actifs détenus en vue de la vente	22	1	6
Total des autres actifs	115 \$	73 \$	82 \$

Le Groupe d'entreprises avait classé diverses propriétés, qui concernaient toutes le secteur Postes Canada, comme étant détenues en vue de la vente à la fin de 2011. On prévoit que le produit de la vente de ces biens permettra de recouvrer entièrement leur valeur comptable.

## 9. Immobilisations

### a) Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles se composent des éléments suivants :

(en millions)

	Terrains	Bâtiments	Améliorations locatives	Matériel de production	Véhicules	Comptoirs de vente, mobilier et matériel de bureau	Autre matériel	Actifs en cours de développement	Total
<b>Au coût ou au coût présumé</b>									
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2010	268 \$	1 438 \$	215 \$	1 055 \$	239 \$	408 \$	788 \$	139 \$	4 550 \$
Entrées	41	81	13	145	45	32	38	11	406
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	–	(4)	–	–	–	–	–	–	(4)
Mises hors service	–	(3)	(7)	(78)	(10)	(39)	(4)	–	(141)
Transferts (virement correspondant à la note 9b))	–	78	4	7	–	8	–	(113)	(16)
Solde au 31 décembre 2010	309 \$	1 590 \$	225 \$	1 129 \$	274 \$	409 \$	822 \$	37 \$	4 795 \$
Entrées	20	85	17	168	66	33	40	88	517
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	(17)	(29)	–	–	–	–	–	–	(46)
Mises hors service	–	(15)	(4)	(142)	(11)	(11)	(2)	–	(185)
Transferts (virement correspondant à la note 9b))	–	13	2	9	–	–	–	(30)	(6)
Solde au 31 décembre 2011	312 \$	1 644 \$	240 \$	1 164 \$	329 \$	431 \$	860 \$	95 \$	5 075 \$
<b>Cumul des amortissements</b>									
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2010	– \$	755 \$	150 \$	787 \$	157 \$	277 \$	460 \$	– \$	2 586 \$
Amortissement	–	54	17	65	15	36	35	–	222
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	–	(3)	–	–	–	–	–	–	(3)
Mises hors service	–	(2)	(7)	(77)	(9)	(38)	(4)	–	(137)
Solde au 31 décembre 2010	– \$	804 \$	160 \$	775 \$	163 \$	275 \$	491 \$	– \$	2 668 \$
Amortissement	–	59	16	63	21	36	36	–	231
Reclassement comme actifs détenus en vue de la vente	–	(23)	–	–	–	–	–	–	(23)
Mises hors service	–	(10)	(5)	(142)	(11)	(10)	(2)	–	(180)
Solde au 31 décembre 2011	– \$	830 \$	171 \$	696 \$	173 \$	301 \$	525 \$	– \$	2 696 \$
<b>Valeurs comptables</b>									
1 <sup>er</sup> janvier 2010	268 \$	683 \$	65 \$	268 \$	82 \$	131 \$	328 \$	139 \$	1 964 \$
31 décembre 2010	309	786	65	354	111	134	331	37	2 127
31 décembre 2011	312 \$	814 \$	69 \$	468 \$	156 \$	130 \$	335 \$	95 \$	2 379 \$

Au 31 décembre 2011, le Groupe d'entreprises détenait des immobilisations aux termes de contrats de location-financement dans trois catégories : des comptoirs de vente, mobilier et matériel de bureau détenus aux termes de contrats de location-financement ayant une valeur comptable nette de 4 millions de dollars (5 millions de dollars en 2010; 6 millions de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2010); des véhicules détenus aux termes de contrats de location-financement ayant une valeur comptable nette de 54 millions de dollars (31 millions de dollars en 2010; 20 millions au 1<sup>er</sup> janvier 2010); du matériel de production aux termes de contrats de location-financement ayant une valeur comptable nette de 18 millions de dollars (21 millions de dollars en 2010; 24 millions de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2010).

En 2011, les coûts d'emprunt incorporés dans le coût des actifs liés au Programme de transformation postale se sont élevés à 2 millions de dollars (aucun en 2010), avec l'application d'un taux de capitalisation de 4,3 %.

## 9. Immobilisations

### b) Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles se composent des éléments suivants :

(en millions)

	Logiciels	Logiciels en cours de développement	Contrats de services et relations clients	Total
<b>Au coût</b>				
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2010	489 \$	33 \$	27 \$	549 \$
Entrées	25	4	–	29
Mises hors service	(1)	–	–	(1)
Transferts (virement correspondant à la note 9a))	27	(11)	–	16
<b>Solde au 31 décembre 2010</b>	<b>540 \$</b>	<b>26 \$</b>	<b>27 \$</b>	<b>593 \$</b>
Entrées	39	19	–	58
Mises hors service	(1)	–	–	(1)
Transferts (virement correspondant à la note 9a))	7	(1)	–	6
<b>Solde au 31 décembre 2011</b>	<b>585 \$</b>	<b>44 \$</b>	<b>27 \$</b>	<b>656 \$</b>
<b>Cumul des amortissements</b>				
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2010	360 \$	– \$	20 \$	380 \$
Amortissement	50	–	3	53
Mises hors service	(1)	–	–	(1)
<b>Solde au 31 décembre 2010</b>	<b>409 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>23 \$</b>	<b>432 \$</b>
Amortissement	59	–	1	60
Mises hors service	(1)	–	–	(1)
<b>Solde au 31 décembre 2011</b>	<b>467 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>24 \$</b>	<b>491 \$</b>
<b>Valeurs comptables</b>				
1 <sup>er</sup> janvier 2010	129 \$	33 \$	7 \$	169 \$
31 décembre 2010	131	26	4	161
<b>31 décembre 2011</b>	<b>118 \$</b>	<b>44 \$</b>	<b>3 \$</b>	<b>165 \$</b>

## 10. Régimes de retraite, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme

### a) Description des régimes à prestations

La Société compte divers régimes à prestations définies, capitalisés et non capitalisés, procurant à la plupart de ses employés des prestations de retraite, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme. Elle offre également des prestations de retraite aux employés admissibles dans le cadre de régimes à cotisations définies. Les régimes non capitalisés sont des régimes par lesquels les prestations sont versées directement par la Société. Dans le cas des régimes capitalisés, les fonds sont transférés à des fiduciaires externes qui versent directement les prestations. Le régime de retraite à prestations définies de la Société est un régime capitalisé qui est fonction de la période de service ouvrant droit à pension, de la moyenne des salaires des cinq meilleures années consécutives ouvrant droit à pension et de l'âge de départ à la retraite. Le régime garantit des prestations de retraite, des prestations de retraite au survivant ou un remboursement au moment de la cessation d'emploi ou du décès. Les prestations de retraite qui excèdent la limite prévue par la loi, selon la définition de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, sont garanties par le régime de retraite agréé et la convention de retraite. Les prestations de retraite en cours de versement sont indexées annuellement. Les cotisations de la Société et des employés sont versées aux fiduciaires externes conformément aux dispositions du régime. Par ailleurs, les cotisations de la Société sont établies par évaluations actuarielles, conformément aux exigences des autorités de réglementation, pour garantir que les actifs des fiduciaires externes seront suffisants pour verser les prestations de retraite au moment où les employés prendront leur retraite.

## 10. Régimes de retraite, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme (suite)

Les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies, autres que les régimes de retraite, comprennent des régimes non capitalisés de soins de santé, de soins dentaires, d'assurance-vie et d'indemnités de cessation d'emploi. Les régimes d'autres avantages à long terme comprennent des couvertures non capitalisées pour les congés de maladie, les indemnités pour accidents du travail et les soins de santé et les soins dentaires des employés qui bénéficient de prestations d'invalidité de longue durée. Les coûts des prestations pris en charge par la Société et les coûts pris en charge par les employés et les retraités sont établis conformément aux règles de chaque régime ainsi qu'aux clauses des conventions collectives.

À la fin de 2006, le régime d'indemnités de cessation d'emploi de la Société a été entièrement réduit. La réduction du régime a entraîné le gel des droits à prestations en fonction des années de service que les employés avaient accumulées à la date de réduction du régime. De même, les employés ne sont plus admissibles à acquérir des droits à prestations selon les années de service. Au moment de la réduction, les employés se sont fait offrir le choix de recevoir la valeur de rachat de leurs indemnités de cessation d'emploi constituées ou de différer l'encaissement de leurs indemnités jusqu'à leur départ, auquel cas la valeur des indemnités refléterait leur salaire de base au moment de leur départ à la retraite, ou leur salaire de base à la date de la réduction advenant une démission ou un licenciement. La plupart des employés ont choisi de recevoir la valeur de rachat de leurs indemnités.

Comme la Société est assujettie à la *Loi sur l'indemnisation des agents de l'État*, elle n'est pas obligatoirement soumise aux lois provinciales sur l'indemnisation des travailleurs. La Société est un employeur autoassuré qui est responsable de l'indemnisation des accidentés du travail depuis sa constitution en société. L'obligation au titre du régime non capitalisé d'indemnités pour accidents du travail repose sur les prestations d'invalidité et de survivant attribuées et sur les prestations pouvant être octroyées pour des accidents survenus jusqu'à la date de l'évaluation. Les indemnités pour accidents du travail sont versées conformément aux lois provinciales applicables. Dans les trois territoires, les droits à prestations sont affectés selon les lois et réglementations de l'Alberta.

Purolator compte plusieurs régimes de retraite à prestations définies capitalisés. Les régimes à prestations définies sont établis, selon le type d'employés, en fonction de la période de service ouvrant droit à pension et des salaires versés chaque année ou en fonction des taux de prestations négociés. Puisque ces régimes à prestations définies sont assujettis au plafond sur les revenus de retraite payables selon la *Loi de l'impôt sur le revenu*, un régime de retraite complémentaire est offert à certains employés, selon la période de service ouvrant droit à pension et le salaire moyen de fin de carrière. Purolator offre également des prestations de retraite dans le cadre d'un régime à cotisations définies aux employés admissibles qui est financé à la fois par les cotisations des employés et celles de l'employeur. Les participants au régime ne sont pas tenus de cotiser aux régimes de retraite à prestations définies ni autorisés à le faire. Purolator possède également un régime d'avantages à long terme qui correspond à un programme de primes de longs états de service.

Certains employés de SCI participent actuellement au régime de retraite parrainé par l'ancien propriétaire de SCI, Bell Canada. Le régime de retraite BCE inc., qui est un régime à prestations définies non contributif, procure des prestations en fonction de la période de service ouvrant droit à pension et de la rémunération. Les actifs du régime de retraite sont investis dans des unités de BCE Master Trust Fund, le Royal Trust agissant à titre de fiduciaire. Cependant, en 2001, la Société a conclu avec Bell Canada une entente de souscription d'actions, selon laquelle les employés de SCI ont commencé à participer à un nouveau régime de retraite, sans lien avec Bell Canada. Les actifs et les passifs au titre du régime de retraite, pour les prestations de retraite et les avantages connexes constitués à la date du changement de titre de propriété, seront transférés au nouveau régime de retraite lorsque les évaluations actuarielles connexes seront réalisées et que les approbations réglementaires auront été obtenues. Les montants des actifs et des passifs présentés dans les états financiers consolidés représentent les valeurs estimatives minimales actuelles des montants devant être transférés au nouveau régime de retraite, ajustés pour toutes activités ultérieures au changement de titre de propriété. Le montant estimatif devant être transféré relativement aux actifs du régime repose sur la meilleure estimation de la Direction de l'effet de certains événements relatifs au régime de retraite BCE inc. qui sont survenus avant l'acquisition de SCI par la Société. L'estimation a été révisée en 2007 selon un rapport obtenu des Services corporatifs BCE inc. Les montants devant être transférés au nouveau régime de retraite distinct ne pourront être finalisés et transférés qu'une fois l'approbation réglementaire obtenue. SCI et BCE ont, individuellement, présenté des interprétations différentes à l'autorité de réglementation quant au montant qui devrait ultimement être transféré. En 2005, en remplacement du régime existant, un régime de retraite complémentaire a été créé pour les employés désignés, selon lequel les employés dont les prestations de retraite excèdent le maximum des prestations payables au titre du régime agréé recevront de SCI l'excédent des prestations dues. Les résultats de ce régime sont inclus avec ceux du régime régulier. À la suite de l'acquisition, une clause relative aux cotisations définies a été ajoutée au régime de retraite de SCI.

Les régimes des autres avantages postérieurs à l'emploi se rapportant aux employés de SCI sont constitués des prestations de soins de santé et de soins dentaires, ainsi que d'assurance-vie après le départ à la retraite. Le coût de ces avantages est entièrement payé par SCI, à l'exception du régime de soins dentaires, lequel est payé en totalité par les retraités ayant choisi d'y adhérer.

Innovaposte offre un régime de retraite à prestations définies capitalisé. Comme pour la Société, les prestations de retraite qui ne sont pas admissibles dans le cadre du régime de retraite agréé sont garanties par une convention de retraite. Les prestations de retraite sont établies en fonction de la période de service et du salaire moyen ouvrant droit à pension et sont indexées en fonction de l'augmentation annuelle de l'indice des prix à la consommation. Les cotisations de l'employeur et des employés sont effectuées selon les modalités du régime. Le régime de retraite d'Innovaposte n'accepte plus de nouveau participant depuis le 31 octobre 2002.

## 10. Régimes de retraite, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme (suite)

### b) Obligations et actifs

Les régimes de retraite du Groupe d'entreprises sont capitalisés au moyen des cotisations qui sont versées à divers fonds gérés séparément.

Les autres régimes d'avantages, notamment d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme, ne sont pas capitalisés.

Un rapprochement des obligations au titre des régimes à prestations définies, des actifs des régimes à prestations définies et de la situation de capitalisation des régimes à prestations définies et des montants présentés dans l'état consolidé de la situation financière est présenté ci-après :

Exercice clos le 31 décembre et à cette date (en millions)	2011		2010	
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages
<b>Valeur actuelle des obligations au titre des prestations</b>				
Solde selon les PCGR du Canada, au 31 décembre 2009	– \$	– \$	13 935 \$	2 698 \$
Incidence du changement de la période d'attribution*	–	–	–	(112)
Autres avantages à long terme complémentaires	–	–	–	238
Solde à l'ouverture de l'exercice	16 897	3 297	13 935	2 824
Coût des services rendus au cours de l'exercice	398	141	313	118
Coût financier	967	189	934	188
Cotisations des employés	185	–	187	–
Prestations payées	(618)	(158)	(537)	(153)
Pertes (gains) actuariels	583	(173)	2 067	346
Coût (crédits) des services passés	69	–	–	(13)
Réduction	–	–	(2)	(13)
Solde à la clôture de l'exercice	18 481	3 296	16 897	3 297
<b>Juste valeur des actifs des régimes</b>				
Juste valeur à l'ouverture de l'exercice	16 006	–	14 135	–
Rendement attendu des actifs des régimes**	1 157	–	1 031	–
Gains (pertes) actuariels	(1 204)	–	393	–
Cotisations courantes de l'employeur	328	–	356	–
Cotisations exceptionnelles de l'employeur	239	–	441	–
Cotisations des employés	185	–	187	–
Prestations payées	(618)	–	(537)	–
Juste valeur à la clôture de l'exercice	16 093	–	16 006	–
<b>Déficit</b>	(2 388)	(3 296)	(891)	(3 297)
Coûts (crédits) non comptabilisés au titre des services passés	–	(28)	–	(39)
<b>Montant total comptabilisé</b>	<b>(2 388) \$</b>	<b>(3 324) \$</b>	<b>(891) \$</b>	<b>(3 336) \$</b>

\* Lors de la transition aux IFRS, une modification de la période d'attribution de certains autres régimes d'avantages a réduit la valeur actuelle des obligations au titre des prestations de 112 millions de dollars. Il s'agit d'une réduction de 169 millions de dollars du montant comptabilisé selon les PCGR du Canada dans l'état de la situation financière au 1<sup>er</sup> janvier 2010, comme l'explique la note 26 b.1) v) *Première application des IFRS*, qui a été compensée par une modification de 57 millions de dollars au titre de la portion non comptabilisée du coût des services passés.

\*\* Le rendement négatif réel des actifs des régimes a totalisé 47 millions de dollars en 2011 (rendement positif de 1 424 millions de dollars en 2010).

## 10. Régimes de retraite, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme (suite)

Les montants constatés sont présentés dans l'état consolidé de la situation financière comme suit :

Au (en millions)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	1 <sup>er</sup> janvier 2010
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	93 \$	112 \$	196 \$
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite	2 481 \$	1 003 \$	41 \$
Passifs au titre des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	3 324	3 336	2 865
Moins la portion courante des autres passifs au titre des autres avantages à long terme	(86)	(84)	(82)
Portion non courante des passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	5 719 \$	4 255 \$	2 824 \$

### c) Informations historiques

#### c.1) Régimes de retraite

Au (en millions)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	1 <sup>er</sup> janvier 2010
Juste valeur des actifs des régimes	16 093 \$	16 006 \$	14 135 \$
Valeur actuelle des obligations au titre des prestations	18 481	16 897	13 935
<b>Excédent (déficit)</b>	<b>(2 388) \$</b>	<b>(891) \$</b>	<b>200 \$</b>
Ajustement lié à l'expérience relatif aux actifs des régimes – gains (pertes) actuariels	(1 204) \$	393 \$	– \$
Ajustement lié à l'expérience relatif aux obligations des régimes – gains actuariels	64 \$	122 \$	– \$
Pertes actuarielles découlant des changements d'hypothèses actuarielles relatifs aux obligations des régimes	(647)	(2 189)	–
Total des pertes actuarielles au titre des obligations des régimes	<b>(583) \$</b>	<b>(2 067) \$</b>	<b>– \$</b>

#### c.2) Autres régimes d'avantages

Au (en millions)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	1 <sup>er</sup> janvier 2010
Valeur actuelle des obligations au titre des prestations	3 296 \$	3 297 \$	2 824 \$
<b>Déficit</b>	<b>(3 296) \$</b>	<b>(3 297) \$</b>	<b>(2 824) \$</b>
Ajustement lié à l'expérience relatif aux obligations des régimes – gains actuariels	256 \$	98 \$	– \$
Pertes actuarielles découlant des changements d'hypothèses actuarielles relatifs aux obligations des régimes	(83)	(444)	–
Total des gains (pertes) actuariels au titre des obligations des régimes	<b>173 \$</b>	<b>(346) \$</b>	<b>– \$</b>

### d) Objectif en matière de placement et répartition des actifs des régimes

Le Conseil d'administration de la Société passe en revue et approuve au moins annuellement l'*Énoncé des politiques et des procédures de placement* (l'« EPPP »), qui décrit le mode de placement des actifs du régime de retraite de la Société. Les principes et les hypothèses qui président aux placements sont revus périodiquement de manière à ce que les politiques de placement puissent être modifiées s'il y a lieu. La Société estime qu'un portefeuille de placements dont les actifs sont bien répartis, selon le portefeuille cible, peut permettre à long terme d'atteindre l'objectif établi, soit de disposer d'actifs suffisants pour honorer les obligations du régime lorsqu'elles deviennent exigibles. Selon l'EPPP, on estime qu'il n'est pas toujours souhaitable que le portefeuille de placements corresponde exactement à la répartition cible à long terme et, par conséquent, des plafonds et des seuils ont été établis pour les catégories d'actifs.

## 10. Régimes de retraite, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme (suite)

L'objectif en matière de placement de la Société à l'égard des actifs de son régime de retraite est d'obtenir un taux de rendement à long terme, après déduction des frais administratifs, d'au moins 4,75 % de plus que l'inflation. Les placements sont effectués conformément aux critères et aux limites définis par le Conseil d'administration et les lois et règlements applicables. Les types de placements autorisés, les limites des placements individuels, les limites des placements du portefeuille, les limites des échéances et les cotes de crédit minimales sont établis par le Conseil de manière à réduire le niveau de risque et à assurer la diversification entre les secteurs d'activité, les régions géographiques ou économiques et les styles de gestion. La répartition des actifs, par catégorie d'actifs, du régime de retraite de la Société se présente comme suit :

Au	31 décembre 2011	31 décembre 2010	1 <sup>er</sup> janvier 2010
	Réel	Réel	Réel
Trésorerie et instruments du marché monétaire	2 %	2 %	1 %
Obligations	34 %	32 %	36 %
Actions canadiennes	23 %	27 %	26 %
Actions américaines	21 %	19 %	17 %
Actions internationales	13 %	14 %	14 %
Placements immobiliers	5 %	4 %	4 %
Autres actifs, moins les passifs	2 %	2 %	2 %
<b>Actifs du régime de retraite de la Société</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Les actifs des régimes de retraite de Purolator, de SCL et d'Innovaposte sont régis par des objectifs et des politiques de placement semblables et représentent 3 % (2 % en 2010) du total des actifs des régimes qui se chiffre à 16 093 millions de dollars (16 006 millions de dollars en 2010).

Le total des actifs des régimes comprend des instruments du marché monétaire et des obligations émises par le gouvernement du Canada, ses organismes et d'autres sociétés d'État qui se chiffrent à 2 345 millions de dollars (2 220 millions de dollars en 2010) et des impôts et taxes remboursables détenus par l'Agence du revenu du Canada totalisant 127 millions de dollars (133 millions de dollars en 2010).

Les régimes de retraite du Groupe d'entreprises de Postes Canada ne détiennent pas d'instruments financiers, ni d'autres actifs du Groupe d'entreprises.

## 10. Régimes de retraite, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme (suite)

### e) Coûts

Les éléments du coût des avantages du personnel comptabilisés au cours de l'exercice considéré, qui sont présentés dans le poste Avantages du personnel à l'état consolidé du résultat global, sont les suivants :

Exercice clos le 31 décembre (en millions)	2011			2010		
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	398 \$	141 \$	539 \$	313 \$	118 \$	431 \$
Coût financier	967	189	1 156	934	188	1 122
Rendement attendu des actifs des régimes	(1 157)	–	(1 157)	(1 031)	–	(1 031)
Pertes actuarielles*	–	33	33	–	18	18
Coût (crédits) des services passés	69	(11)	58	1	(15)	(14)
Profit au titre de la réduction	–	–	–	(2)	(13)	(15)
Coûts des prestations définies	277	352	629	215	296	511
Coûts des cotisations définies	6	–	6	5	–	5
Total des coûts	283	352	635	220	296	516
Appui transitoire du gouvernement du Canada	–	–	–	–	(13)	(13)
Rendement des titres réservés	–	(28)	(28)	–	(23)	(23)
Coûts nets	<b>283 \$</b>	<b>324 \$</b>	<b>607 \$</b>	<b>220 \$</b>	<b>260 \$</b>	<b>480 \$</b>

\* Les gains (pertes) actuariels au titre des régimes d'autres avantages à long terme sont comptabilisés en résultat net de l'exercice au cours duquel ils se produisent.

En avril 2011, certains articles de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* et de ses règlements ont été modifiés en vue d'améliorer les prestations de préretraite reliées aux indemnités de décès. Le coût de ces améliorations est affecté aux droits à prestations déjà acquis au titre de services passés et a donc été immédiatement comptabilisé en résultat net.

## 10. Régimes de retraite, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme (suite)

### f) Montants comptabilisés en autres éléments du résultat global

Exercice clos le 31 décembre (en millions)	2011			2010		
	Régimes de retraite	Régimes d'autres avantages postérieurs à l'emploi	Total	Régimes de retraite	Régimes d'autres avantages postérieurs à l'emploi	Total
<b>Gains (pertes) actuariels cumulés*</b>						
Solde à l'ouverture de l'exercice	(1 674) \$	(328) \$	(2 002) \$	– \$	– \$	– \$
Gains (pertes) actuariels	(1 787)	206	(1 581)	(1 674)	(328)	(2 002)
Solde à la clôture de l'exercice	<b>(3 461) \$</b>	<b>(122) \$</b>	<b>(3 583) \$</b>	<b>(1 674) \$</b>	<b>(328) \$</b>	<b>(2 002) \$</b>
<b>Effets cumulés des ajustements au titre du plafonnement de l'actif, y compris les exigences de financement minimal</b>						
Solde à l'ouverture de l'exercice	– \$	– \$	– \$	(46) \$	– \$	(46) \$
Effet des ajustements au titre du plafonnement de l'actif, y compris les exigences de financement minimal	–	–	–	46	–	46
Solde à la clôture de l'exercice	<b>– \$</b>	<b>– \$</b>	<b>– \$</b>	<b>– \$</b>	<b>– \$</b>	<b>– \$</b>
<b>Montants cumulés comptabilisés en autres éléments du résultat global à la clôture de l'exercice</b>	<b>(3 461) \$</b>	<b>(122) \$</b>	<b>(3 583) \$</b>	<b>(1 674) \$</b>	<b>(328) \$</b>	<b>(2 002) \$</b>

\* Étant donné que le Groupe d'entreprises s'est prévalu de l'exemption relative aux avantages du personnel selon IFRS 1, il a décidé, dans le cadre de la transition, de comptabiliser toutes les pertes actuarielles nettes qui n'avaient pas été comptabilisées précédemment en résultats non distribués à la date de transition, le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

### g) Hypothèses

Les hypothèses utilisées pour évaluer la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies et des coûts des prestations pour les régimes à prestations définies importants du Groupe d'entreprises sont les suivantes :

Au 31 décembre	2011		2010	
	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages	Régimes de retraite	Autres régimes d'avantages
Valeur actuelle des obligations au titre des prestations définies :				
Taux d'actualisation	5,3 %	5,5 %	5,7 %	5,8 %
Taux de croissance à long terme de la rémunération	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %
Indice des prix à la consommation	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
Coûts des prestations :				
Taux d'actualisation	5,7 %	5,8 %	6,7 %	6,9 %
Taux de rendement à long terme attendu des actifs des régimes	7,25 %	s.o.	7,25 %	s.o.
Taux de croissance à long terme de la rémunération	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %
Indice des prix à la consommation	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
Taux d'évolution des coûts des soins de santé :				
Taux d'évolution initial des coûts des soins de santé	s.o.	7,9 %	s.o.	8,1 %
Niveau vers lequel baisse le taux d'évolution des coûts des soins de santé	s.o.	4,9 %	s.o.	4,9 %
Année où le taux devrait se stabiliser	s.o.	18 <sup>e</sup> année	s.o.	19 <sup>e</sup> année

## 10. Régimes de retraite, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme (suite)

### h) Analyse de sensibilité

#### h.1) Régimes de retraite

Le taux d'actualisation utilisé pour estimer la valeur actuelle des obligations au titre des prestations définies a une incidence importante sur les obligations à la clôture de l'exercice ainsi que sur le coût des prestations des régimes de retraite. Le taux de rendement à long terme attendu des actifs des régimes influe également sur le coût des prestations des régimes de retraite. Une variation de 50 points de base du taux d'actualisation et du taux de rendement à long terme attendu des actifs des régimes aurait eu les effets suivants pour 2011 :

Variation du taux d'actualisation de 0,5 %

(en millions)	Augmentation	Diminution
Total des coûts des services rendus au cours de l'exercice et du coût financier	(45) \$	49 \$
Valeur actuelle des obligations au titre des prestations	(1 301) \$	1 459 \$

Variation de 0,5 % du taux de rendement à long terme attendu des actifs des régimes

(en millions)	Augmentation	Diminution
Coût des prestations des régimes de retraite	(80) \$	80 \$

#### h.2) Régimes de soins de santé

Les taux d'évolution des coûts des soins de santé peuvent avoir un effet important sur les montants présentés au titre des régimes de soins de santé. Une variation d'un point de pourcentage des taux d'évolution de ces coûts aurait eu les effets suivants pour 2011 :

(en millions)	Augmentation	Diminution
Total du coût des services rendus au cours de l'exercice et du coût financier	43 \$	(33) \$
Valeur actuelle des obligations au titre des prestations	397 \$	(314) \$

Les sensibilités décrites précédemment sont hypothétiques et doivent être utilisées avec circonspection. Les fluctuations des montants en fonction des variations indiquées ne peuvent généralement pas faire l'objet d'une extrapolation étant donné que le rapport entre la variation de l'hypothèse et celle du montant n'est peut-être pas linéaire. Les sensibilités ont été calculées indépendamment des variations des autres hypothèses clés. Les variations d'un facteur peuvent entraîner des variations d'autres facteurs, ce qui pourrait amplifier ou réduire certaines sensibilités.

### i) Total des paiements versés

Les paiements versés au titre des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme sont les suivants :

Exercice clos le 31 décembre (en millions)	2011	2010
Prestations payées directement aux bénéficiaires au titre des autres régimes d'avantages non capitalisés	158 \$	153 \$
Cotisations courantes de l'employeur aux régimes de retraite capitalisés	328	356
Cotisations exceptionnelles de l'employeur aux régimes de retraite capitalisés	239	441
Total des paiements versés au titre des régimes à prestations définies	725	950
Cotisations aux régimes à cotisations définies	6	5
Total des paiements versés	731 \$	955 \$

## 10. Régimes de retraite, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme (suite)

En août 2011, conformément à la modification apportée à la loi sur les régimes de retraite qui traite de la réduction des cotisations exceptionnelles de solvabilité versées par les sociétés d'État, la Société a obtenu du ministre des Finances et du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités (« les ministres ») l'autorisation de réduire de 433 millions de dollars les cotisations exceptionnelles de solvabilité en 2011.

En 2012, le total des cotisations du Groupe d'entreprises aux régimes de retraite est estimé à 500 millions de dollars. Ces cotisations comprennent des cotisations exceptionnelles de la Société de 63 millions de dollars. Le montant des cotisations reflète l'intention de la Société de demander aux ministres l'autorisation de se prévaloir de l'exonération de cotisations prévue dans la loi. Sans cette exonération de cotisations, les cotisations exceptionnelles de la Société se chiffraient à environ 955 millions de dollars.

Selon les lois et les règlements en vigueur, la Société doit soumettre chaque année une évaluation de la capitalisation des régimes de retraite à prestations définies, à moins que le ratio des actifs de solvabilité d'un régime par rapport à ses passifs de solvabilité, à la date d'évaluation, ne soit égal ou supérieur à 1,2. Dans ces cas-là, une évaluation n'est requise qu'au moins une fois tous les trois ans. En cas de déficit de solvabilité, tant au titre de la présomption de solvabilité que de la continuité du régime, les autorités de réglementation exigent que des cotisations exceptionnelles soient versées sur des périodes futures déterminées. Les sociétés d'État peuvent être exonérées de cotisations exceptionnelles, sous réserve de l'approbation des ministres.

Les plus récentes évaluations actuarielles réalisées aux fins de la capitalisation ainsi que les dates des prochaines évaluations requises sont les suivantes :

	Évaluation actuarielle la plus récente aux fins de la capitalisation	Prochaine évaluation actuarielle requise aux fins de la capitalisation
Société canadienne des postes	31 décembre 2010	31 décembre 2011
Purolator	31 décembre 2010	31 décembre 2011
SCI	31 décembre 2010	31 décembre 2011
Innovaposte	31 décembre 2010	31 décembre 2013

## 11. Impôt sur le résultat

La Société est une société d'État désignée aux fins de l'impôt sur les bénéfices. Elle est donc, de ce fait, assujettie à l'impôt fédéral sur les bénéfices aux termes de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Les filiales et la coentreprise de la Société sont assujetties aux impôts sur les bénéfices fédéraux et provinciaux.

Les sources des différences temporelles générant des actifs (passifs) d'impôt différé nets qui ont une incidence sur le résultat net et les autres éléments du résultat global (AERG) s'établissent comme suit :

(en millions)	31 décembre 2010	Comptabilisé en résultat net	Comptabilisé en AERG	31 décembre 2011
<b>Actifs (passifs) d'impôt différé nets</b>				
Immobilisations	(1) \$	(10) \$	– \$	(11) \$
Salaires, avantages à payer et provisions connexes	25	67	–	92
Passifs au titre des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	1 012	(29)	397	1 380
Autres	11	12	(12)	11
<b>Actifs d'impôt différé nets</b>	<b>1 047 \$</b>	<b>40 \$</b>	<b>385 \$</b>	<b>1 472 \$</b>

(en millions)	1 <sup>er</sup> janvier 2010	Comptabilisé en résultat net	Comptabilisé en AERG	31 décembre 2010
<b>Actifs (passifs) d'impôt différé nets</b>				
Immobilisations	10 \$	(11) \$	– \$	(1) \$
Salaires, avantages à payer et provisions connexes	24	1	–	25
Passifs au titre des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	437	86	489	1 012
Autres	21	(7)	(3)	11
<b>Actifs d'impôt différé nets</b>	<b>492 \$</b>	<b>69 \$</b>	<b>486 \$</b>	<b>1 047 \$</b>

L'impôt est présenté dans l'état consolidé de la situation financière comme suit :

<b>Au</b> (en millions)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	1 <sup>er</sup> janvier 2010
Actifs d'impôt différé	1 472 \$	1 054 \$	500 \$
Passifs d'impôt différé	–	7	8
	<b>1 472 \$</b>	<b>1 047 \$</b>	<b>492 \$</b>

En 2009, le Groupe d'entreprises avait des différences temporelles déductibles d'un montant de 768 millions de dollars pour lesquelles aucun actif d'impôt différé n'avait été comptabilisé, car le Groupe d'entreprises ne prévoyait pas que ces différences s'inverseraient dans un avenir prévisible. Ces différences se rapportaient principalement aux passifs au titre des prestations de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme. En 2010, le Groupe d'entreprises a comptabilisé le montant total du solde de 768 millions de dollars représentant les différences temporelles non comptabilisées antérieurement, car il était alors probable que ces différences se réalisent.

## 11. Impôt sur le résultat (suite)

Aucun passif d'impôt différé n'a été comptabilisé pour les différences temporelles liées à des participations dans les filiales, car la Société est capable de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et il est probable que celle-ci ne s'inversera pas dans un avenir prévisible. Le montant cumulé de ces différences temporelles au 31 décembre 2011 était de 181 millions de dollars (192 millions de dollars en 2010; 171 millions de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2010).

Les principales composantes de la charge (produit) d'impôt sur le résultat s'établissent comme suit :

Exercice clos le 31 décembre (en millions)	2011	2010
Charge (produit) d'impôt exigible sur le résultat	(25) \$	(111) \$
Charge (produit) d'impôt différé afférent aux éléments suivants :		
Apparition et résorption des différences temporelles	(43)	122
Avantages postérieurs à l'emploi	–	(192)
Réduction du taux d'imposition	3	1
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	<b>(65) \$</b>	<b>(180) \$</b>

La charge d'impôt sur le résultat diffère du montant qui serait établi en appliquant le taux d'impôt statutaire fédéral de la Société de 26,5 % (28 % en 2010) aux résultats avant impôt. Les raisons qui expliquent cette différence sont :

Exercice clos le 31 décembre (en millions)	2011	2010
Résultat avant impôt	(253) \$	134 \$
Impôt fédéral au taux d'imposition statutaire de la société mère	(67)	37
Impôt provincial des filiales et de la coentreprise moins l'abattement d'impôt fédéral	2	3
Prestations non comptabilisées liées aux avantages postérieurs à l'emploi	–	(192)
Effet des changements du taux d'imposition sur l'impôt différé	–	(27)
Autre	–	(1)
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	<b>(65) \$</b>	<b>(180) \$</b>

Le taux d'imposition statutaire prévu par la loi fédérale a diminué de manière à passer de 28 % en 2010 à 26,5 % en 2011. Le taux d'imposition à long terme prévu par la loi fédérale se chiffre à 25 %. Il s'appliquera à compter de 2012.

Les éléments de l'impôt sur le résultat qui ont été comptabilisés dans les autres éléments du résultat global s'établissent comme suit :

Exercice clos le 31 décembre (en millions)	2011			2010		
	Avant impôt	Impôt comptabilisé	Après impôt	Avant impôt	Impôt comptabilisé	Après impôt
<b>Éléments non reclassés en résultat net</b>						
Pertes actuarielles sur les régimes à prestations définies	(1 581) \$	397 \$	(1 184) \$	(2 002) \$	501 \$	(1 501) \$
Plafonnement de l'actif et exigences de financement minimal	–	–	–	46	(12)	34
<b>Éléments reclassés en résultat net</b>						
Profits latents nets sur les actifs financiers disponibles à la vente	48	(12)	36	13	(3)	10
	<b>(1 533) \$</b>	<b>385 \$</b>	<b>(1 148) \$</b>	<b>(1 943) \$</b>	<b>486 \$</b>	<b>(1 457) \$</b>

## 12. Écart d'acquisition

L'écart d'acquisition a été réparti, lors de la comptabilisation initiale, entre deux unités génératrices de trésorerie qui correspondent au secteur Purolator et au secteur Logistique. La valeur comptable de l'écart d'acquisition pour ces secteurs se présente comme suit :

Au (en millions)			31 décembre 2011	31 décembre 2010	1 <sup>er</sup> janvier 2010
	Secteur Purolator	Secteur logistique	Total	Total	Total
Solde de l'écart d'acquisition	121 \$	4 \$	125 \$	125 \$	125 \$

### Test de dépréciation de l'écart d'acquisition

L'écart d'acquisition est soumis à un test de dépréciation une fois l'an, soit le 30 juin pour le secteur Purolator et le 30 septembre pour le secteur Logistique. La valeur recouvrable de chaque secteur est estimée en fonction de sa valeur d'utilité et il a été déterminé qu'elle était supérieure à sa valeur comptable. Par conséquent, aucune perte de valeur n'a été comptabilisée à ce titre pour l'exercice considéré, ni pour l'exercice précédent, ni à la date de transition aux IFRS.

Le calcul de la valeur d'utilité pour le secteur Purolator, qui est le seul à avoir un solde significatif, a été établi en fonction des hypothèses suivantes :

- Les flux de trésorerie futurs ont été actualisés pour déterminer la valeur d'utilité. Les flux de trésorerie étaient fondés sur le plan quinquennal de Purolator, qui concorde avec la manière dont Purolator est gérée. Les flux de trésorerie ont été établis par extrapolation en leur appliquant un taux de croissance à perpétuité de 3,5 % (3,5 % en 2010 et 3,5 % au 1<sup>er</sup> janvier 2010), qui tient compte à la fois des taux de croissance et d'inflation.
- Un taux d'actualisation avant impôt de 19 % (25 % en 2010 et 25 % au 1<sup>er</sup> janvier 2010) a été appliqué pour calculer la valeur recouvrable de Purolator, qui est fondée sur le coût moyen pondéré du capital de Purolator au 30 juin 2011 (30 juin 2010 et 1<sup>er</sup> janvier 2010, respectivement, en 2010).

## 13. Fournisseurs et autres créditeurs

Les fournisseurs et autres créditeurs se composent des éléments suivants :

Au (en millions)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	1 <sup>er</sup> janvier 2010
Charges à payer et autres créditeurs	255 \$	292 \$	257 \$
Comptes fournisseurs	130	93	98
Mandats-poste en circulation	35	41	37
Impôts à payer	62	51	30
Total	482 \$	477 \$	422 \$

Des informations sur les risques de marché, de crédit et d'illiquidité relatifs aux fournisseurs et autres créditeurs sont présentées à la note 23.

## 14. Prêts et emprunts

Les prêts et emprunts se composent des éléments suivants :

Au (en millions)	31 décembre 2011		31 décembre 2010		1 <sup>er</sup> janvier 2010	
	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable
Obligations, série 1, échéant en juillet 2040, portant intérêt à 4,36 %, payables semestriellement le 16 janvier et le 16 juillet <sup>1 et 3</sup>	623 \$	498 \$	527 \$	498 \$	– \$	– \$
Obligations, série 2, échéant en juillet 2025, portant intérêt à 4,08 %, payables semestriellement le 16 janvier et le 16 juillet <sup>1 et 3</sup>	580	498	516	498	–	–
Obligations non remboursables par anticipation, échéant en mars 2016, portant intérêt à 10,35 %, payables semestriellement le 15 mars et le 15 septembre <sup>2 et 3</sup>	75	55	75	55	78	55
Obligations liées à des contrats de location-financement, échéant à diverses dates de 2012 à 2014, après déduction des intérêts théoriques, à des taux variant de 5,7 % à 7,5 % <sup>4</sup>	4	4	6	6	6	6
Obligations liées à des contrats de location-financement, échéant en 2018, après déduction des intérêts théoriques, à des taux variant entre 3,3 % et 5,5 % <sup>5</sup>	72	72	51	51	44	44
Facilité de crédit renouvelable, portant intérêt au taux préférentiel de la Banque du Canada plus 1,0 %, pour une période de trois ans échéant en décembre 2013 <sup>6</sup>	–	–	–	–	25	25
<b>Total des prêts et emprunts</b>	<b>1 354</b>	<b>1 127</b>	<b>1 175</b>	<b>1 108</b>	<b>153</b>	<b>130</b>
Moins les prêts et emprunts courants	16	16	13	13	10	10
<b>Prêts et emprunts non courants</b>	<b>1 338 \$</b>	<b>1 111 \$</b>	<b>1 162 \$</b>	<b>1 095 \$</b>	<b>143 \$</b>	<b>120 \$</b>

<sup>1</sup> En juillet 2010, la Société a émis des obligations de série 1 et de série 2 pour un montant total de capital de 1 milliard de dollars. Le produit net, après déduction des coûts de transaction, s'est établi à 996 millions de dollars. Ce produit servira à financer le Programme de transformation postale de la Société. La Société a le droit de rembourser les obligations avant l'échéance en tenant compte d'une prime par rapport à la juste valeur.

<sup>2</sup> La juste valeur des obligations non remboursables par anticipation est estimée selon les prix cotés sur le marché d'obligations semblables. La date de remboursement prévue de ces obligations est mars 2016. Cette dette n'est pas assortie de conditions de remboursement préalable.

<sup>3</sup> Les obligations constituent des obligations directes, inconditionnelles et non garanties de la Société et des obligations directes et inconditionnelles du gouvernement du Canada.

<sup>4</sup> Les obligations liées à des contrats de location-financement concernent le programme de renouvellement des ordinateurs de la Société et sont remboursables en versements mensuels.

<sup>5</sup> Une filiale bénéficie d'un crédit-bail pour l'acquisition d'immobilisations, qui lui permet des emprunts pouvant atteindre 125 millions de dollars. Le ratio de la dette à long terme au résultat avant intérêt, impôt et amortissement prévu par une clause restrictive ne doit pas dépasser trimestriellement 2,5:1. La filiale respecte la clause restrictive.

<sup>6</sup> La facilité permet à une filiale d'emprunter un montant maximal de 75 millions de dollars au moyen d'une marge de crédit renouvelable de trois ans non garantie. La juste valeur de cet emprunt correspond approximativement à sa valeur comptable, car il porte un taux d'intérêt variable. Cette facilité de crédit est assortie de deux clauses restrictives qui s'appliquent à la filiale. Trimestriellement, le ratio de la dette à long terme au résultat avant intérêt, impôt et amortissement ne doit pas dépasser 2,5:1, et le ratio de couverture de la charge d'intérêts doit être égal ou supérieur à 4:1. La filiale respecte les deux clauses restrictives.

## 14. Prêts et emprunts (suite)

La charge d'intérêts sur les prêts et emprunts s'établit à 48 millions de dollars (28 millions de dollars en 2010).

Remboursements du capital des prêts et emprunts, à l'exclusion des obligations liées à des contrats de location-financement :

Au (en millions)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	1 <sup>er</sup> janvier 2010
2016	55 \$	55 \$	55 \$
2025	500	500	–
2040	500	500	–
	1 055 \$	1 055 \$	55 \$

Obligations liées à des contrats de location-financement au 31 décembre 2011 :

(en millions)

	Paiements minimaux	Charge d'intérêts non amortie	Valeur actuelle des paiements minimaux
Un an et moins	19 \$	3 \$	16 \$
Plus d'un an mais moins de cinq ans	55	5	50
Plus de cinq ans	10	–	10
Total des obligations liées à des contrats de location-financement	84	8	76
Moins les obligations liées à des contrats de location-financement courantes	19	3	16
Obligations liées à des contrats de location-financement non courantes	65 \$	5 \$	60 \$

Obligations liées à des contrats de location-financement au 31 décembre 2010 :

(en millions)

	Paiements minimaux	Charge d'intérêts non amortie	Valeur actuelle des paiements minimaux
Un an et moins	16 \$	3 \$	13 \$
Plus d'un an mais moins de cinq ans	41	3	38
Plus de cinq ans	6	–	6
Total des obligations liées à des contrats de location-financement	63	6	57
Moins les obligations liées à des contrats de location-financement courantes	16	3	13
Obligations liées à des contrats de location-financement non courantes	47 \$	3 \$	44 \$

## 14. Prêts et emprunts (suite)

Obligations liées à des contrats de location-financement au 1<sup>er</sup> janvier 2010 :

(en millions)

	Paiements minimaux	Charge d'intérêts non amortie	Valeur actuelle des paiements minimaux
Un an et moins	12 \$	2 \$	10 \$
Plus d'un an mais moins de cinq ans	38	3	35
Plus de cinq ans	5	–	5
Total des obligations liées à des contrats de location-financement	55	5	50
Moins les obligations liées à des contrats de location-financement courantes	12	2	10
Obligations liées à des contrats de location-financement non courantes	43 \$	3 \$	40 \$

## 15. Provisions

Le tableau ci-après présente les variations des provisions consolidées pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 :

(en millions)

	Litiges	Autres provisions	Total
Solde au 31 décembre 2010	43 \$	31 \$	74 \$
Provisions supplémentaires constituées	26	25	51
Païement des provisions	(8)	(26)	(34)
Réduction au titre de la réévaluation des provisions	(3)	(6)	(9)
Autres	(3)	–	(3)
Solde au 31 décembre 2011	55 \$	24 \$	79 \$
Provisions courantes	54 \$	21 \$	75 \$
Provisions non courantes	1 \$	3 \$	4 \$

### Litiges

La provision pour litiges représente la meilleure estimation de la Direction des sorties de trésorerie probables liées aux litiges et à d'autres réclamations qui ne sont pas devant les tribunaux. L'échéancier des sorties de trésorerie relatives à ces litiges est incertain, car il est souvent subordonné au dénouement futur d'événements donnés, notamment à la durée des procédures judiciaires.

### Autres provisions

Les soldes des autres provisions aux 31 décembre 2011 et 2010 englobent un certain nombre d'éléments, notamment l'obligation de démantèlement associée aux coûts de désamiantage et de remise en état de propriétés qui, selon ce qui est prévu, doivent être renouvelées ou qui sont destinées à être cédées par la vente. Les obligations de démantèlement découlant des cessions devraient être transférées aux acheteurs potentiels des propriétés à la date de la vente, qui devrait avoir lieu au cours des quatre prochaines années. La sortie de trésorerie estimative a été actualisée à un taux d'intérêt sans risque qui se situe entre 0,9 et 2,4 % (entre 1,4 et 2,4 % en 2010). La Société estime que les sorties de trésorerie non actualisées nécessaires pour le transfert de ses obligations de démantèlement comptabilisées s'élèvent à environ 2 millions de dollars (9 millions de dollars en 2010; 7 millions de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2010) et que leur valeur actuelle, au 31 décembre 2011, se chiffre à 2 millions de dollars (9 millions de dollars en 2010; 6 millions de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2010).

## 15. Provisions (suite)

Une provision au titre des indemnités de cessation d'emploi fait également partie de cette catégorie. Elle représente la meilleure estimation de la Direction de la sortie de trésorerie probable nécessaire pour le paiement des indemnités de cessation d'emploi. L'échéancier des sorties de trésorerie est à court terme pour ces indemnités.

Les autres éléments qui composent le solde comptabilisé au 31 décembre 2011 dans les autres provisions comprennent les obligations à l'expiration de contrats de location importants, qui englobent l'obligation juridique de remettre dans leur état original les biens loués à la fin d'un contrat, d'autres provisions de la Société et des provisions d'impôt. À l'exception des obligations à l'expiration de contrats de location, l'échéancier des sorties de trésorerie liées aux autres éléments est à court terme. Les sorties de trésorerie liées aux obligations à l'expiration de contrats de location devraient se produire au cours des dix prochaines années.

Les provisions au titre des litiges et les autres provisions ne sont pas comptabilisées lorsque la Société ne dispose pas d'informations suffisantes pour établir une estimation raisonnable du montant de ces obligations, ou que les sorties de ressources nécessaires pour éteindre les obligations sont possibles, non probables. La note 17 donne des informations sur les passifs éventuels liés à ces éléments.

### Équité salariale

Le 17 novembre 2011, la Cour suprême du Canada a confirmé le jugement rendu par le Tribunal canadien des droits de la personne (le « Tribunal ») en octobre 2005. Le Tribunal avait alors conclu que la Société avait effectué une « discrimination systémique » dans l'établissement des salaires d'un groupe de membres représentés par l'Alliance de la Fonction publique du Canada (« AFPC ») et avait ordonné à la Société de verser le paiement de l'écart salarial établi réduit de 50 %. La plainte avait été déposée à l'origine par l'AFPC devant la Commission canadienne des droits de la personne en 1983 qui alléguait qu'il y avait eu discrimination par la Société en matière de travail à valeur égale.

Une provision calculée en fonction de la meilleure estimation de la Direction des coûts que la Société devra engager pour se conformer à la décision du Tribunal et au jugement rendu par la suite par la Cour suprême est comptabilisée dans les salaires et avantages à payer et autres provisions connexes. L'incertitude relative au montant définitif et au calendrier de décaissement des paiements demeure. Aucune information détaillée n'est communiquée, car la Société consultera l'AFPC afin de convenir d'un montant définitif.

## 16. Gestion du capital

La Société est assujettie à la *Loi sur la Société canadienne des postes* et à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (« les Lois ») et à toutes les instructions données conformément aux *Lois*. Les *Lois* influent sur la façon dont la Société gère son capital, entre autres, en établissant les grands objectifs de la Société. Tout en offrant des services postaux de base et en poursuivant ses objectifs, la Société doit notamment mener ses activités de manière à assurer son autonomie financière. Elle doit aussi offrir des services selon des normes qui répondent aux besoins de la population canadienne.

À la fin de 2009, le gouvernement du Canada a approuvé un cadre financier d'une période de cinq ans. Ce cadre établissait des objectifs et des cibles en matière de rendement financier pour les exercices 2010 à 2014 qui reflétaient la situation financière prévue pour le Groupe d'entreprises au cours d'une période d'importants investissements en faveur de la Transformation postale. Certains de ces objectifs et cibles ont été révisés en 2011 afin de prendre en compte les incidences du passage aux IFRS. Un cadre financier révisé, fondé sur les IFRS, a été approuvé en même temps que le Plan d'entreprise de 2012 à 2016 de la Société.

Le capital de la Société se compose du total de ses prêts et emprunts, autres passifs (non courants) et des capitaux du Canada. Cette définition qui est utilisée par la Direction pourrait ne pas être comparable aux indicateurs présentés par d'autres sociétés postales ou organismes publics.

Le montant des emprunts et prêts restant dû s'établissait à 1 127 millions de dollars au 31 décembre 2011, contre 1 108 millions de dollars au 31 décembre 2010 et 130 millions de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2010. Cette augmentation de 19 millions de dollars en 2011 est attribuable à une augmentation du montant des obligations liées aux contrats de location-financement. La hausse par rapport à la période comparative est quant à elle surtout attribuable à l'émission d'obligations en vue de financer le Programme de transformation postale (comme cela est indiqué à la note 14). Le montant des autres passifs (non courants) reste essentiellement le même par rapport aux périodes comparatives précédentes. La baisse des capitaux du Canada s'explique surtout par la comptabilisation des pertes actuarielles nettes au titre des régimes de retraite, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme qui sont constatés immédiatement en autres éléments du résultat global dans les résultats non distribués ou le déficit de la Société, conformément aux IFRS. Les capitaux du Canada étaient déficitaires de 1 655 millions de dollars au 31 décembre 2011 et de 321 millions de dollars au 31 décembre 2010, mais les capitaux propres s'établissaient à 825 millions de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2010.

## 16. Gestion du capital (suite)

En matière de gestion du capital, les objectifs de la Société sont les suivants :

- assurer des liquidités suffisantes pour pouvoir s'acquitter de ses obligations financières et soutenir la réalisation de ses plans d'exploitation et stratégiques;
- atteindre les cibles financières établies dans le cadre financier fondé sur les IFRS;
- générer un rendement adéquat pour le gouvernement du Canada à l'appui des objectifs du cadre financier fondé sur les IFRS;
- maintenir sa capacité financière et son accès à des facilités de crédit pour financer le développement futur de l'entreprise.

Ces objectifs et les stratégies connexes sont examinés et approuvés chaque année par le Conseil d'administration dans le cadre de l'étude du plan d'entreprise annuel, qui est ensuite soumis à l'approbation du gouverneur en conseil. Le Plan d'entreprise de la Société pour la période de 2012 à 2016 a été approuvé par le gouverneur en conseil le 12 mars 2012.

Les *Lois* régissent la déclaration, le montant et le paiement d'un dividende au gouvernement du Canada. Des dividendes de 271 millions de dollars ont été versés au gouvernement du Canada de 2004 à 2008. Le cadre financier approuvé en 2009 prévoyait le paiement d'un dividende de 0 % à 20 % pour 2010 et 2011. L'objectif fixé à l'égard du dividende dans le nouveau cadre financier, conforme aux IFRS, est le même.

Aucun dividende n'a été versé à l'actionnaire de 2009 à 2011, alors que la Société procédait à des investissements massifs en faveur de ses immobilisations. Le dividende est examiné chaque année, car la Société est tenue de présenter une proposition de paiement de dividende dans son plan d'entreprise. La Société a indiqué dans son Plan d'entreprise de 2012 à 2016 son intention de ne pas verser de dividende en 2012.

Les limites de la capacité d'emprunt de la Société et les facilités de crédit auxquelles elle a accès sont décrites à la note 23c) sur le risque d'illiquidité. La partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* exige que la Société indique son intention d'emprunter dans son plan d'entreprise annuel, ou dans une modification de ce plan, qui doivent être approuvés par le Conseil d'administration et le gouverneur en conseil. De plus, les conditions détaillées de chaque emprunt doivent être approuvées par le ministre des Finances.

La limite d'emprunt de la Société auprès d'autres sources que l'État, qui s'élève à 2,5 milliards de dollars, a été approuvée en vertu de la *Loi de crédit n° 4 pour 2009-2010*, qui précise que les emprunts doivent être faits en conformité avec les conditions approuvées par le ministre des Finances. Le montant global d'emprunt autorisé comprend une somme maximale de 250 millions de dollars pouvant être utilisée pour la gestion de la trésorerie sous la forme d'emprunts à court terme.

En juillet 2010, la Société a émis des obligations d'une valeur nominale de 1 milliard de dollars. Les conditions relatives aux obligations sont présentées à la note 14. Les fonds ainsi obtenus sont utilisés pour le Programme de transformation postale de la Société.

La capacité de la Société d'obtenir des capitaux supplémentaires est fonction des conditions du marché et des dispositions des *Lois*. La *Loi sur la Société canadienne des postes* prévoit l'établissement d'une structure de capital composée de capital-actions qui autorise la Société à émettre des actions à ses employés et au gouvernement du Canada, mais cette méthode de financement n'a pas été utilisée.

Le Groupe d'entreprises n'est pas assujéti, en vertu de règles extérieures, à des exigences concernant le capital.

## 17. Passifs éventuels

- a) Une plainte a été déposée auprès de la Commission canadienne des droits de la personne (« la Commission ») alléguant qu'il y a eu discrimination par la Société en matière de travail à valeur égale. Un conciliateur a recommandé à la Commission, en février 2006, de refuser d'accueillir la plainte, initialement présentée en décembre 1982 par l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints, pour motif que celle-ci pouvait être traitée plus adéquatement sous le régime du *Code canadien du travail*. Il n'y a pas de faits nouveaux au sujet de cette plainte. Il est impossible pour le moment de déterminer l'issue de cette plainte. Par conséquent, aucune provision n'a été comptabilisée dans les états financiers consolidés à ce titre.

La Société prévoit recouvrer le coût, s'il en est, du règlement de cette plainte en question à même les tarifs postaux futurs (conformément à la *Loi sur la Société canadienne des postes*).

## 17. Passifs éventuels (suite)

- b) La convention collective entre la Société et le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (« STTP ») a expiré le 31 janvier 2011. Les parties ont entrepris la négociation d'une nouvelle convention en octobre 2010. En janvier 2011, le STTP a présenté une demande de conciliation en vertu du *Code canadien du travail*. Le STTP a exercé son droit de grève en effectuant des grèves tournantes partout au pays à partir du 2 juin 2011, et la Société a déclaré un lock-out des employés le 14 juin 2011. Le gouvernement du Canada a déposé une loi forçant le retour au travail le 20 juin 2011 et la loi a reçu la sanction royale le 26 juin 2011.

La ministre du Travail a nommé l'honorable juge Coulter Osborne comme arbitre des offres finales comme le prévoit la loi, et les parties ont tenu leurs premières réunions devant l'arbitre. Le 20 octobre 2011, la Cour fédérale a accueilli la demande du STTP de suspendre les procédures d'arbitrage des offres finales jusqu'à ce qu'elle ait rendu une décision sur la requête de contestation judiciaire de la nomination du juge Osborne soumise par le STTP. Le 1<sup>er</sup> novembre 2011, le juge Osborne a présenté sa démission comme arbitre à la ministre du Travail. Le 27 janvier 2012, la Cour fédérale a fait droit à la demande judiciaire du syndicat et annulé la nomination du juge Osborne en statuant qu'il n'existait pas de discrétion absolue à l'égard de la désignation ministérielle et qu'il était déraisonnable de la part de la ministre de nommer une tierce partie qui n'avait aucune expérience reconnue en relations de travail et qui n'était pas bilingue. La ministre du Travail a par la suite nommé Guy Dufort comme nouvel arbitre pour participer aux négociations entre la Société et le STTP, à compter du 19 mars 2012. Le STTP a demandé à M<sup>e</sup> Dufort de se récuser dans le cadre de l'arbitrage. Le STTP a également déposé une requête de contestation de la constitutionnalité de la loi.

Il est impossible de déterminer pour le moment l'issue de l'arbitrage; par conséquent, aucune provision n'a été comptabilisée dans les états financiers consolidés.

- c) Dans le cours normal de ses activités, le Groupe d'entreprises a conclu des ententes qui prévoient des indemnités en faveur de tiers. De plus, le Groupe d'entreprises a conclu des ententes d'indemnisation avec chacun de ses administrateurs et de ses dirigeants et avec certains employés, afin de les dédommager, selon les conditions des ententes, pour les réclamations dont ils pourraient faire l'objet ou les frais engagés dans l'exercice de leurs fonctions d'administrateurs ou de dirigeants du Groupe d'entreprises ou dans l'exercice de leurs fonctions d'administrateurs, de dirigeants ou d'une autre fonction semblable au sein d'une autre entité à la demande du Groupe d'entreprises.

En général, ces ententes ne précisent pas les limites du Groupe d'entreprise en matière de responsabilité. Par conséquent, il n'est pas possible d'estimer le passif éventuel futur au titre de telles indemnités. Aucun montant n'a donc été comptabilisé dans les états financiers consolidés à cet égard.

- d) Dans le cours normal de ses activités, le Groupe d'entreprises est partie à différentes réclamations et divers litiges pour lesquels les sorties de ressources nécessaires pour éteindre les obligations qui en découleraient ne peuvent être estimées ou ne sont pas probables à l'heure actuelle. Lorsqu'une obligation est manifeste, la Société comptabilise des provisions au titre de litiges si une sortie de ressources est probable, et qu'il est possible d'en estimer le montant de manière raisonnable (note 15).
- e) Certains des bâtiments de la Société contiennent des matériaux composés d'amiante que la Société sera obligée de retirer et de détruire de manière spéciale si ces biens subissent des rénovations majeures ou s'ils sont démolis en tout ou en partie. À moins que l'un de ces critères n'entre en jeu, aucune provision à cet égard ne figure dans les états financiers consolidés, puisqu'il n'existe actuellement aucune obligation de retirer ou de détruire les matériaux contenant de l'amiante.

La Société a comptabilisé des passifs relatifs au démantèlement pour le retrait d'amiante et d'autres frais de restauration de site pour des propriétés qu'elle compte vendre (ces obligations devraient être transférées aux acheteurs potentiels de ces propriétés, à la date de la vente) ou rénover. Ces passifs sont présentés au compte Provisions, qui est décrit à la note 15.

De même, la juste valeur des obligations de démantèlement liées à la remise en état des sites après l'enlèvement permanent d'une boîte postale communautaire d'un lieu ne peut être raisonnablement estimée, car la Société ne connaît pas les dates de règlement des obligations. La Société continuera à évaluer sa capacité d'estimer les justes valeurs de ses obligations de démantèlement à chaque date de clôture.

## 18. Engagements

- a) Le Groupe d'entreprises s'est engagé à verser les paiements minimaux futurs suivants au titre de la location d'installations et de matériel de transport, et pour d'autres contrats de location simple :

Au (en millions)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	1 <sup>er</sup> janvier 2010
Tout au plus un an	162 \$	171 \$	175 \$
Plus d'un an, mais moins de cinq ans	355	367	424
Plus de cinq ans	312	243	593
<b>Total</b>	<b>829 \$</b>	<b>781 \$</b>	<b>1 192 \$</b>

Ces montants comprennent des paiements au titre de la location totalisant 16 millions de dollars (17 millions de dollars en 2010 et 20 millions de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2010) effectués par la Société, dans le cours normal de ses activités, à une partie liée, le gouvernement du Canada, pour des locaux destinés aux services postaux.

Le Groupe d'entreprises a conclu des contrats de location simple pour un certain nombre de propriétés, y compris des bâtiments industriels, des magasins de détail, des bureaux et des terrains ainsi que pour des avions. En général, les contrats de location ont une durée de 1 à 10 ans, mais ont une durée de 5 ans, en moyenne. Les contrats sont souvent renouvelables et comportent entre une et trois options de renouvellement. Le renouvellement est laissé au choix du Groupe d'entreprises, qui n'est pas obligé de renouveler le contrat. Lorsque la Société occupe tout le bâtiment loué, ou la plus grande partie de ce bâtiment, les modalités du contrat accordent généralement à la Société un droit de premier refus en cas de vente du bâtiment.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011, un montant de 168 millions de dollars a été comptabilisé en charges dans le résultat net au titre des contrats de location simple (165 millions de dollars en 2010). Ce montant est net des produits locatifs qui totalisent 10 millions de dollars (10 millions de dollars en 2010).

- b) Pour son Programme de transformation postale, la Société a conclu avec des fournisseurs des ententes contractuelles totalisant environ 388 millions de dollars. Dans la plupart des cas, la Société a le droit de résilier ces ententes contractuelles, qui s'étendent jusqu'en 2014 et s'établissent ainsi :

Au (en millions)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	1 <sup>er</sup> janvier 2010
Tout au plus un an	337 \$	184 \$	114 \$
Plus d'un an, mais moins de cinq ans	51	100	192
Plus de cinq ans	–	–	–
<b>Total</b>	<b>388 \$</b>	<b>284 \$</b>	<b>306 \$</b>

- c) Dans le cours normal de ses activités, le Groupe d'entreprises conclut des ententes contractuelles pour acquérir des biens et des services sur des périodes de plus d'un an. Les décaissements dépendent en grande partie des besoins futurs fondés sur les volumes, sous réserve des droits du Groupe d'entreprises de résilier ces ententes contractuelles.

## 19. Autres charges opérationnelles

Les autres charges opérationnelles comprennent ce qui suit :

Exercice clos le 31 décembre (en millions)	2011	2010
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	1 332 \$	1 308 \$
Immobilier, installations et entretien	322	308
Frais de vente, frais administratifs et autres coûts	612	586
<b>Total des autres charges opérationnelles</b>	<b>2 266 \$</b>	<b>2 202 \$</b>

## 20. Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement

Les produits et les charges liés aux activités d'investissement et de financement se composent de ce qui suit :

Exercice clos le 31 décembre (en millions)	2011	2010
Produit d'intérêts	16 \$	9 \$
Profit sur la vente d'immobilisations	8	11
Autres produits	–	1
Produits de placement et autres produits	24 \$	21 \$
Charge d'intérêts	(49) \$	(29) \$
Autres charges	(2)	–
Charges financières et autres charges	(51) \$	(29) \$
Produits nets (charges nettes) liés aux activités d'investissement et de financement	(27) \$	(8) \$

## 21. Coentreprise

La Société détient une participation de 51 % dans Innovaposte, principal fournisseur de services informatiques du Groupe d'entreprises, qui est comptabilisée dans les états financiers consolidés de la Société selon la méthode de la consolidation proportionnelle. Pratiquement tous les services d'Innovaposte sont fournis au Groupe d'entreprises selon la contrepartie établie par contrat et acceptée par la coentreprise. Tous les produits sont de nature intersectorielle et ont été éliminés, et tous les flux de trésorerie sont de nature opérationnelle. Les charges opérationnelles figurant dans les états financiers consolidés de la Société comprennent la quote-part de la Société des charges d'Innovaposte, qui se chiffre à 132 millions de dollars (120 millions de dollars en 2010). La quote-part des actifs et des passifs d'Innovaposte détenue par la Société au 31 décembre 2011 est de 33 millions de dollars (25 millions de dollars en 2010; 35 millions de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2010) et de 21 millions de dollars (23 millions de dollars en 2010; 24 millions de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2010), respectivement. La Société n'a pas contracté de passif éventuel relatif à Innovaposte. Se reporter à la note 25, *Événement postérieur à la date de clôture*, pour obtenir des informations au sujet de cet événement et de ses effets sur la coentreprise.

## 22. Transactions entre parties liées

La Société est détenue entièrement par le gouvernement du Canada et elle est soumise au contrôle commun avec d'autres organismes publics, ministères et sociétés d'État. Le Groupe d'entreprises de Postes Canada a effectué les transactions suivantes avec des parties liées, en plus de celles qui sont présentées ailleurs dans les présents états financiers consolidés :

### a) Gouvernement du Canada, ses organismes et les autres sociétés d'État

Les produits générés par des transactions entre parties liées pour l'exercice ont atteint 350 millions de dollars (351 millions de dollars en 2010). La majeure partie de ces produits concerne des contrats commerciaux pour des services postaux conclus avec le gouvernement du Canada. Ces produits comprennent les paiements reçus à titre de compensation du gouvernement du Canada pour la mise en œuvre de deux programmes, à savoir la prestation de services postaux parlementaires et l'envoi d'articles en franchise aux aveugles (note 5) et le programme Aliments-poste. Pour le premier programme, la prestation de services postaux parlementaires et l'envoi d'articles en franchise aux aveugles, le gouvernement a versé 22 millions de dollars (22 millions de dollars en 2010). Pour le deuxième programme, Aliments-poste, en vertu d'une entente conclue avec le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (maintenant appelé Affaires autochtones et Développement du Nord Canada), le gouvernement du Canada a versé à la Société 14 millions de dollars (60 millions de dollars en 2010), pour la différence entre le coût d'expédition des biens admissibles au programme Aliments-poste et les frais d'expédition payés par les expéditeurs pour ceux-ci. Cette entente a pris fin le 31 mars 2011 et un nouveau programme, intitulé Nutrition Nord Canada, est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2011. La Société ne participera pas à la livraison des aliments dans le cadre du nouveau programme.

## 22. Transactions entre parties liées (suite)

Les produits générés par des transactions entre parties liées présentés précédemment ne comprennent pas la somme de 7 millions de dollars (7 millions de dollars en 2010) reçue par la Société sous la forme de loyers versés par les parties liées pour des locaux loués. Ces paiements futurs au titre de la location s'établissent comme suit :

Au (en millions)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	1 <sup>er</sup> janvier 2010
Tout au plus un an	6 \$	7 \$	7 \$
Plus d'un an, mais moins de cinq ans	25	25	26
Plus de cinq ans	18	24	30
<b>Total</b>	<b>49 \$</b>	<b>56 \$</b>	<b>63 \$</b>

Les charges relatives aux parties liées pour l'exercice se sont chiffrées à 16 millions de dollars (15 millions de dollars en 2010). Pour l'exercice clos le 31 décembre 2011, un montant de 28 millions de dollars (37 millions de dollars en 2010; 33 millions de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2010) exigible des parties liées a été comptabilisé dans le poste Clients et autres débiteurs. De même, un montant de 2 millions de dollars (2 millions de dollars en 2010; 1 million de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2010) était dû aux parties liées et une somme de 7 millions de dollars (3 millions de dollars en 2010; 2 millions de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2010) était due à l'Agence du revenu du Canada au titre de droits de douane perçus en son nom. Ces deux montants ont été constatés dans le poste Fournisseurs et autres créditeurs. Un produit différé relatif aux parties liées de 6 millions de dollars (5 millions de dollars en 2010; 5 millions de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2010) a été comptabilisé dans les produits différés à l'état de la situation financière à la clôture de l'exercice.

### b) Rémunération des principaux dirigeants

Les principaux dirigeants sont les membres du Conseil d'administration et les hauts dirigeants responsables de la planification, du contrôle et de la direction des activités du Groupe d'entreprises.

La rémunération des principaux dirigeants a été la suivante :

Exercice clos le 31 décembre (en millions)	2011	2010
	Rémunération des principaux dirigeants	Rémunération des principaux dirigeants
Avantages du personnel à court terme	9 \$	10 \$
Avantages postérieurs à l'emploi	2	1
Autres avantages à long terme	–	1
Paiements fondés sur des actions <sup>1</sup>	–	–
<b>Total (à l'exclusion des indemnités de cessation d'emploi)</b>	<b>11 \$</b>	<b>12 \$</b>

<sup>1</sup> Les paiements concernent les principaux dirigeants d'une filiale.

La rémunération des administrateurs du Conseil d'administration présentée dans le tableau ci-dessus s'élève à 0,3 million de dollars (0,5 million de dollars en 2010).

En plus des montants présentés dans le tableau précédent, des indemnités ponctuelles de cessation d'emploi de 3 millions de dollars (3 millions de dollars en 2010) au titre de la rémunération des principaux dirigeants ont été engagées en 2011. Il n'y a eu aucune autre transaction avec les principaux dirigeants que celles concernant la rémunération.

### c) Transactions avec des entités pour lesquelles les principaux dirigeants du Groupe Postes Canada détiennent le contrôle ou un contrôle conjoint

Dans le cours normal de ses activités, il arrive que le Groupe d'entreprises interagisse avec des entreprises dont les politiques financières et opérationnelles sont entièrement ou conjointement régies par les principaux dirigeants du Groupe d'entreprises. Le cas échéant, les principaux dirigeants concernés se retirent toujours de toutes les discussions ou décisions se rattachant aux transactions entre les sociétés. Au 31 décembre 2011, il n'y a aucune information à fournir sur des transactions d'importance de ce genre (aucune en 2010). Les membres de la famille proche des principaux dirigeants sont considérés comme des parties liées du Groupe d'entreprises et font partie de l'analyse menée.

## 22. Transactions entre parties liées (suite)

### d) Transactions avec le Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes

Au cours de l'exercice, la Société a rendu des services administratifs au Régime de pension agréé de la Société canadienne des postes d'une valeur de 7 millions de dollars (6 millions de dollars en 2010). Au 31 décembre 2011, il restait une créance de 1 million de dollars (1 million de dollars en 2010; 1 million de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2010) liée aux transactions avec le Régime qui a été comptabilisée au poste Clients et autres débiteurs.

Les paiements, y compris les cotisations aux régimes à prestations définies et aux régimes à cotisations définies du Groupe d'entreprises, sont présentés à la note 10, Régimes de retraite, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme.

### e) Autres transactions

Au cours de l'exercice, une filiale de la Société a effectué des transactions commerciales avec une société contrôlée par un actionnaire minoritaire de cette filiale. L'actionnaire minoritaire est aussi un administrateur de la filiale. Cette société a fourni à la filiale des services de transport aérien d'une valeur de 111 millions de dollars (109 millions de dollars en 2010). Au 31 décembre 2011, la filiale devait à la société une somme de 6 millions de dollars (3 millions de dollars en 2010; 6 millions de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2010). Cette somme est incluse au poste Fournisseurs et autres créditeurs. Ces transactions ont été effectuées à des prix et à des conditions qui étaient comparables à ceux des transactions effectuées avec les autres fournisseurs de la filiale.

## 23. Nature et étendue des risques découlant des instruments financiers

### Facteurs de risques financiers

Les instruments financiers du Groupe d'entreprises l'exposent à un éventail de risques financiers : le risque de marché (y compris le risque de taux d'intérêt, le risque de change et le risque marchandises), le risque de crédit et le risque d'illiquidité. La fonction de trésorerie de la Société gère les risques qui découlent des activités d'investissement selon les politiques approuvées par le Conseil d'administration. Les placements sont détenus à des fins de liquidités ou à long terme de manière à procurer le taux de rendement le plus élevé possible à long terme conformément aux politiques de placement approuvées par le Conseil d'administration. Le Groupe d'entreprises possède divers autres instruments financiers, notamment les clients et autres débiteurs, les fournisseurs et autres créditeurs et les salaires et avantages à payer, lesquels découlent directement de ses activités. Le Groupe d'entreprises achète et vend des dérivés afin de gérer certains risques, conformément à sa politique de gestion des risques. Les dérivés ne sont jamais achetés à des fins de spéculation.

Les stratégies de gestion des risques sont susceptibles d'évoluer en fonction des conditions et des circonstances futures, y compris des effets et des conséquences de l'évolution de la conjoncture économique. Les stratégies futures pourraient ne pas protéger entièrement le Groupe d'entreprises des effets négatifs à court terme, dont les plus importants pourraient affecter les ressources en liquidités et en capitaux ainsi que l'exposition aux pertes de crédit.

### a) Risque de marché

Le risque de marché est le risque de pertes que font courir les fluctuations de facteurs de marché externes comme les taux d'intérêt, les cours du change et le prix des marchandises.

#### i) Risque de taux d'intérêt

Les placements du Groupe d'entreprises comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les titres négociables et les titres réservés. Ils sont désignés à la juste valeur par le biais du résultat net ou comme étant disponibles à la vente. Tous les placements sont, dans une large mesure, des titres de créance à taux fixe et sont donc exposés au risque que leur juste valeur change par suite de fluctuations des taux d'intérêt. Ce risque est atténué par des placements dans des instruments à court terme ou, dans le cas de titres réservés, par des titres dont l'échéance est plus lointaine, afin que le risque corresponde mieux avec certains passifs au titre des avantages postérieurs à la retraite à long terme auxquels les titres grevés d'affectations d'origine externe se rattachent. Au 31 décembre 2011, la durée moyenne jusqu'à l'échéance des placements du portefeuille était de 13 ans (9 ans en 2010; 6 ans au 1<sup>er</sup> janvier 2010).

Le Groupe d'entreprises a effectué une analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt en utilisant une augmentation ou une diminution de 1 %, ce qui représente l'évaluation par la Direction d'une variation raisonnablement possible des taux d'intérêt, étant donné la nature et la durée jusqu'à l'échéance des placements en circulation. Une augmentation ou une diminution de 1 % des taux d'intérêt sur le marché, si toutes les autres variables restaient constantes, ferait augmenter ou diminuer la valeur des titres réservés et des autres éléments du résultat global de 71 millions de dollars au 31 décembre 2011 (42 millions de dollars en 2010). De telles variations de leur valeur seraient en partie compensées par la modification de la valeur de certaines obligations au titre de certains avantages postérieurs à l'emploi à long terme. La presque totalité des prêts et emprunts du Groupe d'entreprises présente des taux d'intérêt fixes et des modalités de remboursement anticipé comportant une prime par rapport à la juste valeur.

## 23. Nature et étendue des risques découlant des instruments financiers (suite)

### ii) Risque de change

La Société est exposée au risque de change qui découle surtout des règlements internationaux avec les administrations postales étrangères et du remboursement des mandats-poste libellés en monnaie étrangère. L'obligation de la Société de régler avec les administrations postales étrangères est libellée en droits de tirage spéciaux (DTS) – un panier de monnaies étrangères comprenant le dollar américain, l'euro, la livre sterling et le yen japonais – alors que les paiements sont généralement libellés en dollars américains.

Au cours de l'exercice, la Société a instauré un programme de couvertures économiques pour réduire les risques liés aux soldes en monnaies étrangères. Dans la mesure du possible, les risques sont compensés en interne et tout risque résiduel est couvert au moyen de contrats de change à terme. Ces contrats à terme ne sont pas désignés en tant qu'instruments de couverture aux fins de la comptabilité. Les contrats non réglés le 31 décembre 2011 portent sur un montant notionnel cumulé de 28 millions de dollars américains, de 12 millions d'euros, de 2 millions de livres sterling et de 260 millions de yens. Ces contrats se règlent moins de 18 jours après la clôture de l'exercice et représentent un actif de 1 million de dollars au 31 décembre 2011, qui est comptabilisé dans les clients et autres débiteurs. De plus, un profit latent de 1 million de dollars correspondant à la variation de la juste valeur de ces contrats est comptabilisé dans les produits de placement et autres produits pour l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Le montant net des gains de change comptabilisé en résultat net se chiffre à 2 millions de dollars (4 millions de dollars de pertes en 2010).

Si les taux de change en vigueur au 31 décembre 2011 avaient été plus ou moins élevés de 10 %, et que toutes les autres variables étaient demeurées constantes, l'incidence de cette variation sur les risques de change résiduel aurait donné lieu à un résultat net de l'exercice qui aurait été plus élevé ou moins élevé de 3 millions de dollars (5 millions de dollars en 2010).

### iii) Risque marchandises

Le Groupe d'entreprises est, de par sa nature, exposé au risque d'augmentation du prix du carburant. Il atténue partiellement ce risque en imposant un supplément pour prix du carburant à l'égard de certains de ses produits. Une telle technique d'atténuation des risques est utilisée depuis longtemps et reconnue dans le secteur.

## b) Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque qu'une partie à un instrument financier manque à ses obligations contractuelles et amène le Groupe d'entreprises à subir une perte financière. Le risque de crédit découle des placements dans des sociétés et des institutions financières, ainsi que du crédit consenti aux clients grossistes et commerciaux, notamment les créances impayées. Les ventes sont réglées par les clients au comptant ou au moyen des principales cartes de crédit.

La valeur comptable des actifs financiers présentée dans les états financiers consolidés, qui doit être nette des pertes de valeur, correspond à l'exposition maximale du Groupe d'entreprises au risque de crédit. Le Groupe d'entreprises ne croit pas être exposé à des concentrations significatives du risque de crédit.

Le risque de crédit lié aux placements est réduit grâce à des placements auprès d'émetteurs qui répondent à des critères de placement précis et en imposant un plafond monétaire par type de produit financier et émetteur de titres. Les placements dans des institutions financières et des sociétés doivent avoir des cotes minimales de deux agences de notation indépendantes équivalant aux cotes R1 (moyen) pour les placements à court terme et A pour les placements à long terme du Dominion Bond Rating Service. Le Groupe d'entreprises examine régulièrement les cotes de crédit des émetteurs de ses placements et il liquide les placements dans un délai donné si la cote de crédit de l'émetteur descend en deçà des niveaux acceptables. Aucune perte de valeur sur des placements n'a été comptabilisée au cours de l'exercice (aucune en 2010).

Le risque de crédit lié aux créances de clients grossistes et commerciaux est atténué par l'importance de la clientèle du Groupe d'entreprises, qui regroupe à peu près tous les secteurs d'activité au Canada. Le Groupe d'entreprises applique un programme d'évaluation du crédit de chaque client selon la solidité financière et les habitudes de paiement, et limite le montant du crédit accordé lorsqu'il le juge nécessaire. Il surveille ses comptes clients en regard de ces limites de crédit et de l'ancienneté des factures impayées. Il établit une provision pour créances douteuses pour tenir compte de la valeur de réalisation estimative des créances clients. Il établit une provision générale selon les résultats antérieurs et les arriérés des débiteurs douteux, et évalue chaque compte important en fonction de facteurs, dont la capacité de payer et les habitudes de paiement. Même si le ralentissement persiste dans certains secteurs de l'économie canadienne, le Groupe d'entreprises n'a pas enregistré d'augmentation de ses créances douteuses par rapport aux exercices précédents. La surveillance hebdomadaire des comptes clients selon leur ancienneté et du délai de règlements clients n'a pas indiqué de changements importants dans la tendance de l'ancienneté des comptes clients.

## 23. Nature et étendue des risques découlant des instruments financiers (suite)

Le risque de crédit attribuable aux créances clients liées aux administrations postales étrangères, autres que le United States Postal Service (« USPS »), est généralement atténué par la compensation des montants dus aux administrations postales étrangères par pays, conformément aux dispositions de l'Union postale universelle. Les montants exigibles et à recevoir du USPS sont réglés indépendamment, en vertu d'une entente bilatérale entre la Société et le USPS. Les estimations des créances et des créditeurs, y compris les paiements provisionnels mensuels, sont fondées sur des données statistiques quant au poids et au nombre de pièces échangées par les deux pays. La facturation à chaque administration postale étrangère du règlement définitif peut se faire un an ou plus après la prestation du service. La Société établit une provision pour créances irrécouvrables auprès de certaines administrations postales étrangères en fonction du temps écoulé depuis la facturation du règlement définitif.

Le tableau ci-après présente en détail l'ancienneté des créances et la provision pour créances.

### Clients et autres débiteurs

Au (en millions)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	1 <sup>er</sup> janvier 2010
Créances clients :			
Courantes	424 \$	422 \$	360 \$
Échues depuis 1 à 15 jours	49	63	58
Échues depuis 16 à 30 jours	20	18	18
Échues depuis plus de 30 jours	38	17	24
Provision pour créances douteuses	(12)	(12)	(12)
Créances clients – nettes	519 \$	508 \$	448 \$
Créances liées aux administrations postales étrangères	100	91	86
Actifs financiers détenus à des fins de gestion des risques	1	–	–
Autres débiteurs	42	29	50
Clients et autres débiteurs	662 \$	628 \$	584 \$

Les pertes de valeur sur les clients et autres débiteurs comptabilisées au cours de l'exercice représentent 4 millions de dollars (4 millions de dollars en 2010).

### c) Risque d'illiquidité

Le risque d'illiquidité est le risque que court une société de ne pas être en mesure de s'acquitter de ses obligations financières lorsqu'elles sont exigibles. Le Groupe d'entreprises gère le risque d'illiquidité en constituant des réserves suffisantes de trésorerie, des facilités bancaires et des facilités d'emprunt de réserve, en surveillant continuellement les flux de trésorerie prévus et réels, et en appariant les profils d'échéance des actifs et des passifs financiers. L'excédent de trésorerie est investi dans un éventail de titres à court terme du marché monétaire. Le Groupe d'entreprises investit dans des titres de qualité supérieure de gouvernements ou de sociétés, conformément aux politiques approuvées par le Conseil d'administration.

Le plan d'emprunt de la Société est examiné et approuvé chaque année par le Conseil d'administration, puis est soumis à l'approbation du gouverneur en conseil sur la recommandation du ministre responsable de Postes Canada, dans le cadre du processus d'approbation du plan d'entreprise de la Société. Les conditions détaillées de chaque emprunt doivent en outre être approuvées par le ministre des Finances. Conformément à la *Loi sur la Société canadienne des postes*, la Société peut emprunter un montant maximal de 500 millions de dollars au Trésor du gouvernement du Canada. Aux termes de la *Loi de crédits n° 4 pour 2009-2010*, la Société est autorisée à emprunter à d'autres sources que l'État des sommes ne dépassant pas un montant principal dû de 2,5 milliards de dollars, en conformité avec les conditions approuvées par le ministre des Finances.

Dans le respect de ces plafonds, le montant des prêts et emprunts de la Société s'élève à 1 055 millions de dollars au 31 décembre 2011 (1 057 millions de dollars en 2010; 61 millions de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2010). La Société dispose d'une limite d'emprunt à court terme approuvée de 250 millions de dollars pour la gestion de sa trésorerie, de laquelle 14 millions de dollars ont été utilisés pour l'émission de lettres de crédit.

Les filiales et la coentreprise de la Société ont également accès à des facilités de crédit totalisant 201 millions de dollars, dont 72 millions de dollars ont été utilisés au 31 décembre 2011 (51 millions de dollars en 2010; 69 millions de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2010) et 4 millions de dollars ont été utilisés pour l'émission de lettres de crédit (4 millions de dollars en 2010).

## 23. Nature et étendue des risques découlant des instruments financiers (suite)

Le tableau suivant contient des précisions sur les échéances contractuelles restantes des passifs financiers du Groupe d'entreprises. Les montants représentent les flux de trésorerie non actualisés des passifs financiers selon la date la plus proche à laquelle le Groupe d'entreprises peut être tenu de payer. Le tableau comprend les flux de trésorerie du capital et des intérêts.

### Au 31 décembre 2011

(en millions)

	Taux d'intérêt effectif	Moins de 1 an	Plus de 1 an, mais moins de 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Ne portant pas intérêt*	s.o.	733 \$	1 \$	– \$	734 \$
Obligations, série 1	4,39 %	22	87	1 023	1 132
Obligations, série 2	4,12 %	20	82	684	786
Obligations non remboursables par anticipation	10,6 %	6	75	–	81
Obligations liées à des contrats de location-financement	3,1 % - 7,8 %	19	55	10	84
		<b>800 \$</b>	<b>300 \$</b>	<b>1 717 \$</b>	<b>2 817 \$</b>

### Au 31 décembre 2010

(en millions)

	Taux d'intérêt effectif	Moins de 1 an	Plus de 1 an, mais moins de 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Ne portant pas intérêt*	s.o.	728 \$	– \$	– \$	728 \$
Obligations, série 1	4,39 %	22	87	1 045	1 154
Obligations, série 2	4,12 %	20	82	704	806
Obligations non remboursables par anticipation	10,6 %	6	23	58	87
Obligations liées à des contrats de location-financement	3,3 % - 7,5 %	16	41	6	63
		<b>792 \$</b>	<b>233 \$</b>	<b>1 813 \$</b>	<b>2 838 \$</b>

### Au 1<sup>er</sup> janvier 2010

(en millions)

	Taux d'intérêt effectif	Moins de 1 an	Plus de 1 an, mais moins de 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Ne portant pas intérêt*	s.o.	680 \$	1 \$	– \$	681 \$
Obligations non remboursables par anticipation	10,6 %	6	23	64	93
Autres emprunts	Taux préférentiel + 1,5 %	–	25	–	25
Obligations liées à des contrats de location- financement	3,1 % - 7,5 %	12	38	5	55
		<b>698 \$</b>	<b>87 \$</b>	<b>69 \$</b>	<b>854 \$</b>

\* La catégorie « ne portant pas intérêt » comprend les passifs financiers inclus dans les fournisseurs et autres créiteurs et les salaires et avantages à payer.

La gestion de la dette du Groupe d'entreprises et des capitaux propres, qui est résumée à la note 16, influe également sur le risque d'illiquidité.

## 24. Informations sectorielles

a) **Secteurs opérationnels** • Les méthodes comptables utilisées pour les secteurs opérationnels sont les mêmes que celles décrites dans les principales méthodes comptables (note 2).

Toutes les opérations conclues entre les secteurs opérationnels le sont à des prix et à des conditions qui sont comparables à ceux des opérations conclues avec les autres clients et fournisseurs, et sans subvention entre les secteurs opérationnels. Sur une base consolidée, la Société n'a aucun client externe dont les achats représentent plus de 10 % de la totalité de ses produits.

### Exercice clos le 31 décembre 2011 et à cette date

(en millions)

	Postes Canada	Purolator	Logistique	Autre	Élimination des éléments intersectoriels	Total
Produits provenant des clients externes	5 840 \$	1 518 \$	126 \$	– \$	– \$	7 484 \$
Produits intersectoriels	21	97	12	153	(283)	–
<b>Produits opérationnels</b>	<b>5 861 \$</b>	<b>1 615 \$</b>	<b>138 \$</b>	<b>153 \$</b>	<b>(283) \$</b>	<b>7 484 \$</b>
Résultat avant les éléments ci-dessous	(96) \$	132 \$	12 \$	21 \$	(4) \$	65 \$
Amortissement	(233)	(56)	(5)	(1)	4	(291)
Produits de placement et autres produits	50	–	–	–	(26)	24
Charges financières et autres charges	(48)	(3)	–	–	–	(51)
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>(327) \$</b>	<b>73 \$</b>	<b>7 \$</b>	<b>20 \$</b>	<b>(26) \$</b>	<b>(253) \$</b>
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	(94)	21	2	6	–	(65)
<b>Résultat net</b>	<b>(233) \$</b>	<b>52 \$</b>	<b>5 \$</b>	<b>14 \$</b>	<b>(26) \$</b>	<b>(188) \$</b>
Actif	6 188 \$	767 \$	83 \$	46 \$	(343) \$	6 741 \$
Montants non attribués						3
<b>Total de l'actif</b>						<b>6 744 \$</b>
Acquisition d'immobilisations	504 \$	70 \$	4 \$	2 \$	(5) \$	575 \$
<b>Total du passif</b>	<b>8 027 \$</b>	<b>308 \$</b>	<b>51 \$</b>	<b>24 \$</b>	<b>(35) \$</b>	<b>8 375 \$</b>

## 24. Informations sectorielles (suite)

Exercice clos le 31 décembre 2010 et à cette date  
(en millions)

	Postes Canada	Purolator	Logistique	Autre	Élimination des éléments intersectoriels	Total
Produits provenant des clients externes	5 910 \$	1 403 \$	140 \$	– \$	– \$	7 453 \$
Produits intersectoriels	19	89	9	148	(265)	–
Produits opérationnels	5 929 \$	1 492 \$	149 \$	148 \$	(265) \$	7 453 \$
Résultat avant les éléments ci-dessous	251 \$	131 \$	19 \$	20 \$	(4) \$	417 \$
Amortissement	(218)	(52)	(8)	(1)	4	(275)
Produits de placement et autres produits	49	–	–	–	(28)	21
Charges financières et autres charges	(26)	(3)	–	–	–	(29)
Résultat avant impôt	56 \$	76 \$	11 \$	19 \$	(28) \$	134 \$
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	(211)	23	3	5	–	(180)
Résultat net	267 \$	53 \$	8 \$	14 \$	(28) \$	314 \$
Actif	5 910 \$	696 \$	83 \$	46 \$	(342) \$	6 393 \$
Montants non attribués						(1)
Total de l'actif						6 392 \$
Acquisition d'immobilisations	402 \$	32 \$	3 \$	– \$	(2) \$	435 \$
Total du passif	6 425 \$	225 \$	51 \$	25 \$	(40) \$	6 686 \$

### b) Informations d'ordre géographique

Exercice clos le 31 décembre (en millions)	2011	2010
Canada	7 087 \$	7 110 \$
États-Unis	310	262
Reste du monde	87	81
Total des produits	7 484 \$	7 453 \$

## 24. Informations sectorielles (suite)

### c) Informations sur les articles et les services

Exercice clos le 31 décembre 2011

(en millions)

	Produits totaux	Élimination des éléments intersectoriels	Produits provenant des clients externes
<b>Produits attribués à la vente</b>			
Courrier transactionnel	1 936 \$	(4) \$	1 932 \$
Colis	2 987	(126)	2 861
Marketing direct	1 356	–	1 356
Autres	253	(153)	100
	<b>6 532 \$</b>	<b>(283) \$</b>	<b>6 249 \$</b>
<b>Produits non attribués</b>			
Timbres-poste	521 \$	– \$	521 \$
Machines à affranchir	714	–	714
	<b>1 235 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>1 235 \$</b>
<b>Total</b>	<b>7 767 \$</b>	<b>(283) \$</b>	<b>7 484 \$</b>

Exercice clos le 31 décembre 2010

(en millions)

	Produits totaux	Élimination des éléments intersectoriels	Produits provenant des clients externes
<b>Produits attribués à la vente</b>			
Courrier transactionnel	1 875 \$	(4) \$	1 871 \$
Colis	2 925	(113)	2 812
Marketing direct	1 355	–	1 355
Autres	241	(148)	93
	<b>6 396 \$</b>	<b>(265) \$</b>	<b>6 131 \$</b>
<b>Produits non attribués</b>			
Timbres-poste	565 \$	– \$	565 \$
Machines à affranchir	757	–	757
	<b>1 322 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>1 322 \$</b>
<b>Total</b>	<b>7 718 \$</b>	<b>(265) \$</b>	<b>7 453 \$</b>

## 25. Événement postérieur à la date de clôture

Après avoir reçu l'approbation du Secrétariat du Conseil du Trésor requise aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'acquisition par le Groupe d'entreprises de Postes Canada de l'ensemble des actions avec droit de vote restantes d'Innovaposte est entrée en vigueur le 14 mars 2012, qui constitue la « date d'acquisition ». La participation du Groupe d'entreprises dans Innovaposte a donc augmenté de 47,6 %, passant de 51 à 98,6 %.

La contrepartie pour le regroupement d'entreprises s'élève à 26 millions de dollars comptants. Elle a été versée à la date d'acquisition. Il faudra examiner en détail l'état de la situation financière à la date d'acquisition pour pouvoir affecter avec exactitude le prix d'acquisition aux actifs acquis et aux passifs repris. C'est donc dire que l'affectation du prix est préliminaire pour l'instant. Le regroupement d'entreprises a été comptabilisé selon la méthode d'acquisition et les résultats de la filiale acquise seront comptabilisés dans les états financiers consolidés à compter de la date d'acquisition.

Innovaposte continuera à rendre des services en matière de systèmes d'information et de technologies de l'information (SI et TI) au Groupe d'entreprises de Postes Canada. La nouvelle structure du capital renforcera les synergies au sein du Groupe d'entreprises en augmentant la puissance commerciale et en favorisant l'adoption d'un mode de prestation de services SI et TI standardisé en vue d'alléger les coûts, d'accroître l'efficacité, d'améliorer les services rendus et de retirer une plus grande valeur commerciale de l'entité.

### Répartition du coût d'acquisition

La répartition du coût d'acquisition peut être assujettie à un ajustement sous réserve du résultat des évaluations finales. Selon l'évaluation préliminaire, les justes valeurs se rapprochent des valeurs comptables à la date d'acquisition et la participation ne donnant pas le contrôle dans Innovaposte a été évaluée pour la quote-part de l'actif net identifiable comptabilisé de l'entreprise acquise.

L'actif net acquis se présente comme suit :

(en millions)	Répartition du coût d'acquisition (préliminaire)
Actif	
Actifs courants	38 \$
Actifs non courants	5
<b>Total de l'actif</b>	<b>43 \$</b>
Passif	
Passifs courants	17 \$
Passifs non courants	3
<b>Total du passif</b>	<b>20 \$</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>23 \$</b>
Capitaux propres attribuables aux capitaux du Canada	22 \$
Participation ne donnant pas le contrôle	1 \$

## 26. Première application des IFRS

Les présents états financiers consolidés de la Société ont été préparés pour la première fois selon les IFRS publiées par l'IASB et adoptées par le Conseil des normes comptables du Canada. Les états financiers consolidés annuels précédents de l'exercice clos le 31 décembre 2010 ont été préparés selon les PCGR du Canada.

Les méthodes comptables présentées à la note 2 afférente aux états financiers consolidés ont été utilisées pour préparer les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011, les informations comparatives présentées pour l'exercice clos le 31 décembre 2010 et l'état de la situation financière d'ouverture en IFRS au 1<sup>er</sup> janvier 2010. Les méthodes choisies et appliquées sont conformes aux IFRS publiées qui étaient en vigueur au 31 décembre 2011.

## 26. Première application des IFRS (suite)

Lors de la préparation des états financiers consolidés, le Groupe d'entreprises de Postes Canada a appliqué les exigences de l'IFRS 1, *Première application des normes internationales d'information financière* (« IFRS 1 ») qui exige l'application rétrospective des IFRS, mais prévoit certaines exemptions facultatives et exceptions obligatoires justifiant un autre traitement comptable. Comme l'exige expressément l'IFRS 1, les estimations du Groupe d'entreprises établies selon les IFRS à la date de transition, et pour toutes les périodes comparatives, sont cohérentes avec les estimations établies à la même date selon les PCGR du Canada.

### a) Choix des exemptions prévues par l'IFRS 1

Une brève description des exemptions appliquées par le Groupe d'entreprises lors du passage aux IFRS est présentée ci-après. Le rapprochement des capitaux propres et du résultat global de même que les notes explicatives qui s'y rattachent fournissent un complément d'information sur les ajustements d'importance qui ont été apportés par le Groupe d'entreprises lors de la transition aux IFRS.

#### a.1) Avantages du personnel

Le Groupe d'entreprises a choisi de comptabiliser dans les capitaux propres, à la date de transition, tous les gains et pertes actuariels non comptabilisés antérieurement. S'il n'avait pas appliqué cette exemption prévue par l'IFRS 1, il aurait dû procéder à l'application rétrospective intégrale de l'IAS 19.

Le Groupe d'entreprises a également choisi de présenter de manière prospective les montants annuels de la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies, de la juste valeur des actifs des régimes, de l'excédent ou du déficit des régimes et des ajustements liés à l'expérience connexes, pour les périodes ouvertes à compter de la date de transition.

#### a.2) Utilisation de la juste valeur en tant que coût présumé

Le Groupe d'entreprises s'est prévalu de l'exemption prévue par l'IFRS 1 et a procédé, à la date de transition, à l'évaluation à la juste valeur en tant que coût présumé de certains éléments d'immobilisations corporelles comportant des caractéristiques uniques.

#### a.3) Regroupements d'entreprises

Le Groupe d'entreprises a choisi de ne pas appliquer rétrospectivement l'IFRS 3, *Regroupements d'entreprises* (« IFRS 3 »), aux regroupements d'entreprises qui ont eu lieu avant la date de transition, et de l'adopter prospectivement à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010. Comme l'exige cette exemption, le Groupe d'entreprises a procédé à un test de dépréciation de l'écart d'acquisition à la date de transition. Il n'a pas été nécessaire de comptabiliser une réduction de valeur pour dépréciation de l'écart d'acquisition.

Parallèlement à l'application de cette exemption, le Groupe d'entreprises a appliqué prospectivement à toute participation ne donnant pas le contrôle et à tout changement préalable dans les participations, certaines exigences précises de l'IAS 27, *États financiers consolidés et individuels*, relatives à la répartition du résultat net.

#### a.4) Contrats de location

Le Groupe d'entreprises a choisi d'appliquer l'exemption facultative prévue par l'IFRS 1 relative à l'IFRIC 4, *Déterminer si un accord contient un contrat de location* (« IFRIC 4 »), à ses accords d'externalisation, à la date de transition. En vertu de cette exemption, le Groupe d'entreprises n'était pas tenu de réévaluer ces accords visés par le champ d'application de l'IFRIC 4 si une évaluation faite selon les PCGR du Canada avait abouti à des résultats comparables. Dans les cas où une telle évaluation n'avait pas été faite au préalable, le Groupe d'entreprises a déterminé si les accords contenaient un contrat de location d'après les faits et les circonstances qui existaient à la date de transition plutôt qu'à la date d'entrée en vigueur de l'accord concerné.

#### a.5) Montant cumulé des différences de conversion

Le Groupe d'entreprises a choisi d'appliquer l'exemption lui permettant de remettre à zéro le montant cumulé des différences de conversion lié à ses activités à l'étranger, à la date de transition aux IFRS. L'incidence de ce choix à la date de transition était négligeable.

#### a.6) Désignation d'instruments financiers comptabilisés antérieurement

Le Groupe d'entreprises a choisi d'appliquer l'exemption lui permettant de désigner à la juste valeur par le biais du résultat net la trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les titres négociables, et de désigner les titres réservés comme étant disponibles à la vente à la date de transition aux IFRS. Il a, de ce fait, gardé le même classement et les mêmes valeurs comptables pour ces instruments financiers que ce qui aurait été comptabilisé selon les PCGR du Canada à pareille date.

#### a.7) Obligations de démantèlement inclus dans le coût d'une immobilisation corporelle

Le Groupe d'entreprises a choisi de déterminer le montant de tout passif inclus dans le coût des immobilisations corporelles au moyen d'une estimation du montant du passif à la date de transition, de l'estimation du taux d'actualisation historique sans risque à appliquer à l'intervalle entre la naissance du passif et la date de transition, et de l'estimation actuelle de la durée d'utilité, car cette option permise lui a semblé plus pratique que l'application rétrospective intégrale.

## 26. Première application des IFRS (suite)

### a.8) Inscription à l'actif des coûts d'emprunt

Le Groupe d'entreprises a choisi d'appliquer l'IAS 23, *Coûts d'emprunt*, de manière prospective à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010.

### b) Rapprochement des PCGR et des IFRS

Afin d'expliquer l'incidence, sur la situation et la performance financières du Groupe d'entreprises, de la transition aux IFRS, les rapprochements des capitaux propres à la date de transition et au 31 décembre 2010, et les rapprochements du résultat global pour l'exercice clos le 31 décembre 2010 sont présentés ci-après. Le passage aux IFRS n'a pas eu d'incidence significative sur le total des flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles, d'investissement ou de financement du Groupe d'entreprises. Les ajustements importants aux capitaux propres et au résultat global résultant de l'adoption des IFRS figurent dans les tableaux ci-après. Les ajustements relatifs aux capitaux propres à la date de transition et au résultat global de l'exercice sont expliqués en détail dans les notes qui accompagnent les tableaux. À la suite de ces notes figurent également, à titre d'explications complémentaires, les rapprochements de l'état consolidé de la situation financière et de l'état consolidé du résultat global présentés selon les PCGR du Canada et des mêmes états présentés selon les IFRS.

#### b.1) Rapprochement des capitaux propres et du résultat global au 31 décembre 2010 et pour l'exercice clos à cette date

(en millions)	Notes**	Ajustements à la transition	Ajustements au résultat global		Ajustements cumulés
		1 <sup>er</sup> janvier 2010	Résultat net	AERG*	31 décembre 2010
Capitaux du Canada, résultat net et AERG selon les PCGR du Canada		1 787 \$	439 \$	10 \$	2 236 \$
Différences attribuables à la transition aux IFRS qui augmentent (diminuent) les capitaux du Canada, le résultat net et les AERG :					
Avantages du personnel					
Pertes actuarielles nettes	(i)	(1 194)	(17)	(2 002)	(3 213)
Rendement attendu des actifs des régimes	(ii)	–	(120)	–	(120)
Plafonnement de l'actif et exigences de financement minimal	(iii)	(46)	–	46	–
Coût des services passés et capitalisation excédentaire	(iv)	99	(48)	–	51
Période d'attribution	(v)	169	(2)	–	167
Autres avantages à long terme	(vi)	(238)	13	–	(225)
Immobilisations corporelles	(vii)	(84)	1	–	(83)
Contrats de location	(viii)	5	(1)	–	4
Provisions	(ix)	(2)	1	–	(1)
Impôt différé	(x)	324	44	489	857
Incidence sur les participations ne donnant pas le contrôle	(xi)	5	–	1	6
Capitaux du Canada, résultat net et autres éléments du résultat global attribuables au gouvernement du Canada selon les IFRS		825 \$	310 \$	(1 456) \$	(321)
Reclassement des participations ne donnant pas le contrôle dans les capitaux propres selon les IFRS	(xi)	29	4	–	33
Part des ajustements liée aux participations ne donnant pas le contrôle	(xi)	(5)	–	(1)	(6)
<b>Total des capitaux du Canada, du résultat net et des autres éléments du résultat global selon les IFRS</b>		<b>849 \$</b>	<b>314 \$</b>	<b>(1 457) \$</b>	<b>(294) \$</b>

\* Autres éléments du résultat global

\*\* Les notes mentionnées ci-dessus expliquent les ajustements apportés aux capitaux propres lors de la transition et au résultat global pour 2010. Les rapprochements des états de la situation financière au 1<sup>er</sup> janvier 2010 et au 31 décembre 2010 et un rapprochement de l'état du résultat global sont également présentés à la suite des notes explicatives.

## 26. Première application des IFRS (suite)

### b.2) Notes explicatives sur les rapprochements

#### i) Avantages du personnel – gains et pertes actuariels

En vertu de l'exemption relative aux avantages du personnel, le Groupe d'entreprises de Postes Canada a choisi de comptabiliser dans les résultats non distribués, à la date de transition, toutes les pertes actuarielles nettes non comptabilisées antérieurement, ce qui a occasionné une baisse de 1 194 millions de dollars des capitaux propres, c'est à dire une baisse de 1 149 millions de dollars des actifs au titre des prestations des régimes de retraite et une hausse de 45 millions de dollars des passifs au titre des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme, par rapport aux montants présentés selon les PCGR du Canada à pareille date.

Les IFRS donnent le choix de comptabiliser immédiatement les gains et pertes actuariels sur les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi dans les autres éléments du résultat global (les « AERG ») ou de différer leur comptabilisation et de les amortir selon une méthode semblable à celle des PCGR du Canada. Le Groupe d'entreprises a opté pour leur comptabilisation immédiate dans les AERG. Comme l'exigent les IFRS, il a comptabilisé les gains et pertes actuariels sur les autres avantages à long terme immédiatement en résultat net, alors que, selon les PCGR du Canada, ils étaient comptabilisés dans le bénéfice net sur la durée moyenne des obligations. Le choix de ces méthodes comptables, conjugué aux changements apportés, a réduit de 17 millions de dollars le résultat net et de 2 002 millions de dollars les autres éléments du résultat global pour l'exercice clos le 31 décembre 2010.

#### ii) Avantages du personnel – rendement attendu des actifs des régimes en fonction de la juste valeur des actifs

En vertu de l'IAS 19, la composante « rendement attendu des actifs des régimes » des charges des régimes est calculée selon la juste valeur des actifs des régimes. La méthode utilisée par le Groupe d'entreprises, selon les PCGR du Canada, consistait à calculer cette composante à l'aide de la valeur liée au marché des actifs (ou « valeur lissée » des actifs). L'exigence de l'IAS 19 prescrivant l'utilisation de la juste valeur des actifs des régimes aux fins du calcul a entraîné une réduction du résultat net de 120 millions de dollars en 2010.

#### iii) Avantages du personnel – plafonnement de l'actif des régimes de retraite et passif au titre des exigences de financement minimal

En vertu de l'IAS 19, lorsqu'un régime donne lieu à un actif au titre des prestations définies, il peut y avoir dépréciation s'il est établi que l'excédent ne confèrera pas d'avantages économiques futurs liés au coût des services futurs. En outre, si la situation de capitalisation d'un régime montre un déficit lié au coût des services passés, les exigences de financement minimal à ce titre pourraient nécessiter une réduction supplémentaire de l'actif au titre des prestations définies et même créer un passif au titre des prestations définies ou l'augmenter. L'application de ces exigences a entraîné une baisse de 46 millions de dollars des capitaux propres à la date de transition, à savoir une baisse de 25 millions de dollars des actifs au titre des prestations des régimes de retraite et une hausse de 21 millions de dollars des passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme. En 2010, ces montants ont été repris dans les autres éléments du résultat global, puisqu'il n'était pas nécessaire de comptabiliser, au 31 décembre 2010, une dépréciation ou un passif au titre des exigences de financement minimal.

#### iv) Avantages du personnel – coût des services passés pour lesquels les avantages sont acquis et capitalisation excédentaire

Selon les IFRS, le coût des services passés pour lesquels les avantages sont acquis qui résultent de modifications apportées aux régimes est comptabilisé au moment où les modifications sont apportées. En vertu des PCGR du Canada, le coût des services passés, que les avantages aient été acquis ou non, était différé et amorti. À la date de transition, les capitaux propres ont augmenté de 42 millions de dollars en raison de la comptabilisation du coût des services passés négatif pour lesquels les avantages sont acquis. Cela a occasionné une baisse de 22 millions de dollars des actifs au titre des prestations des régimes de retraite et une réduction de 64 millions de dollars des passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme. En 2010, la reprise de l'amortissement calculé selon les PCGR du Canada du coût des services passés pour lesquels les avantages sont acquis a entraîné une baisse de 20 millions de dollars du résultat net, laquelle a été compensée en partie par une hausse de 4 millions de dollars du résultat net attribuable à la négociation, en 2010, d'une nouvelle modification des régimes qui a donné lieu à la comptabilisation immédiate du coût des services passés négatif pour lesquels les avantages sont acquis.

Dans le cadre de la *Réforme de la pension du secteur public fédéral*, des actifs ont été transférés du gouvernement du Canada au régime de retraite de la Société. La valeur des actifs était supérieure aux obligations liées au régime de retraite à prestations définies, et cette situation a créé une capitalisation excédentaire qui a été comptabilisée de façon linéaire selon les PCGR du Canada. Selon les IFRS, toutefois, ce montant aurait été comptabilisé immédiatement en résultat net. À la date de transition, la portion non amortie de la capitalisation excédentaire a été comptabilisée, ce qui a donné lieu à une hausse de 57 millions de dollars à la fois des capitaux propres et des actifs au titre des prestations des régimes de retraite. En 2010, l'amortissement selon les PCGR du Canada de la capitalisation excédentaire a été repris, ce qui a occasionné une baisse de 32 millions de dollars du résultat net.

## 26. Première application des IFRS (suite)

### v) Avantages du personnel – période d’attribution

Lors de la détermination de la valeur actuelle de son obligation au titre des prestations définies et du coût des services rendus au cours de la période, la méthode actuarielle suppose l’affectation des droits à prestations aux périodes de service, selon la formule de calcul des prestations établie par le régime. Dans certaines circonstances, par exemple lorsque la durée de service n’a plus d’incidence sur l’acquisition de droits à prestations ou que ces droits sont considérés comme acquis seulement en fin de carrière au sein du Groupe d’entreprises, la détermination de la période d’attribution selon les IFRS peut différer de celle des PCGR du Canada. Les régimes d’avantages postérieurs à l’emploi offerts par le Groupe d’entreprises sous forme d’assurance temporaire décès et de prestations pour décès comportent des clauses qui écourtent la durée de la période d’attribution selon les IFRS. Il en résulte que le passif au titre des prestations a augmenté de 34 millions de dollars. Une évaluation des modalités des régimes d’avantages postérieurs à l’emploi pour soins de santé, soins dentaires et autres régimes complémentaires de soins de santé de la Société a nécessité l’ajustement de la date de début de la période d’attribution et une réduction du passif au titre des prestations de 203 millions de dollars lors de la transition. Pour l’exercice clos le 31 décembre 2010, le changement de la période d’attribution de l’ensemble des régimes a eu pour incidence de diminuer le résultat net de 2 millions de dollars.

### vi) Avantages du personnel – autres avantages à long terme

Selon les IFRS, une obligation au titre des avantages à court terme et à long terme prenant la forme d’absences rémunérées cumulables doit être comptabilisée au moment où le service est rendu par l’employé. À ce propos, les PCGR du Canada ne traitaient que des absences rémunérées cumulables à long terme s’acquièrent ou sont payées lors de la cessation d’emploi. À la date de transition aux IFRS, le Groupe d’entreprises a dû comptabiliser un passif au titre des congés de maladie, ce qui a occasionné une baisse des capitaux propres et une hausse des passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l’emploi et des autres avantages à long terme de 236 millions de dollars. D’autres avantages à long terme, comme un passif supplémentaire au titre des primes de longs états de service, ont également été comptabilisés, comme l’exige expressément l’IAS 19, ce qui a donné lieu à une réduction des capitaux propres et à une augmentation du passif de 2 millions de dollars.

Pour l’exercice clos le 31 décembre 2010, une charge de 39 millions de dollars, établie par calculs actuariels, au titre de ces nouveaux régimes a été comptabilisée avec le coût des prestations. Ce montant comprend une perte actuarielle de 7 millions de dollars, qui est analysée séparément dans le paragraphe i), « Avantages du personnel – gains et pertes actuariels », ci-dessus. Cette nouvelle charge actuarielle remplace une charge de 32 millions de dollars au titre des congés de maladie qui, aux termes des PCGR du Canada, avait été comptabilisée au fur et à mesure et classée dans les frais relatifs à la main-d’œuvre. De plus, un gain de 13 millions de dollars au titre de la réduction partielle des régimes de congés de maladie à la suite des négociations collectives a donné lieu à une hausse de 13 millions de dollars du résultat net pour l’exercice comptabilisé selon les IFRS, par rapport au résultat net pour le même exercice comptabilisé selon les PCGR du Canada.

### vii) Immobilisations corporelles et amortissement – juste valeur en tant que coût présumé

Comme il a été mentionné précédemment, la Société a choisi de se prévaloir de l’exemption portant sur la juste valeur en tant que coût présumé pour certains terrains et bâtiments à la date de transition. La juste valeur des éléments visés a été mesurée à la date de transition par un évaluateur indépendant. Au total, les ajustements apportés pour ces éléments, par rapport à la valeur comptable présentée selon les PCGR du Canada au 31 décembre 2009, se traduisent par une baisse de 84 millions de dollars. La juste valeur globale des terrains et bâtiments pour lesquels l’exemption a été appliquée était de 213 millions de dollars à la date de transition, tandis que la valeur comptable nette correspondante selon les PCGR du Canada était de 297 millions de dollars.

Pour l’exercice clos le 31 décembre 2010, l’amortissement calculé selon les IFRS représentait 1 million de dollars de moins que le montant présenté selon les PCGR du Canada, en raison de la baisse de la valeur attribuée aux bâtiments à la date de transition, si on la compare à celle établie selon les PCGR du Canada.

## 26. Première application des IFRS (suite)

### viii) Contrats de location – opérations de cession-bail

En 2009, la Société a effectué une opération de cession-bail au cours de laquelle une propriété a été vendue avec profit, et un contrat de location simple a été conclu pour cette même propriété à la juste valeur. En vertu des PCGR du Canada, une partie du profit découlant de l'opération de cession-bail a été différée et amortie sur la durée du contrat de location simple. Selon les IFRS, toutefois, les profits découlant d'une opération de cession-bail sont comptabilisés immédiatement en résultat net si l'opération a été conclue à la juste valeur.

Cette différence entre les IFRS et les PCGR du Canada quant au moment où le profit doit être comptabilisé a fait augmenter de 5 millions de dollars les capitaux propres présentés selon les IFRS, par rapport au montant comptabilisé selon les PCGR du Canada, à la date de transition, et a réduit de 1 million de dollars le résultat net de 2010.

### ix) Provisions

L'IAS 37, *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels* (« IAS 37 »), fournit des indications sur le traitement des passifs pour lesquels le montant et l'échéance d'une obligation comportent un degré d'incertitude considérable. À ce propos, les critères d'évaluation et de comptabilisation des IFRS et des PCGR du Canada diffèrent quelque peu. Plus précisément, l'IAS 37 traite à la fois des obligations juridiques et implicites, préconise l'utilisation d'une méthode d'évaluation où le taux d'actualisation et la prise en compte du risque dans les flux de trésorerie peuvent différer des PCGR du Canada, et établit un seuil moins élevé pour la comptabilisation des passifs. L'incidence de l'ensemble de ces différences s'est traduite par une baisse de 2 millions de dollars des capitaux propres lors de la transition aux IFRS, en raison de l'augmentation des passifs concernés par le champ d'application de l'IAS 37. Cet ajustement a occasionné une hausse de 1 million de dollars du résultat net pour l'exercice clos le 31 décembre 2010.

### x) Impôt différé

L'incidence nette des ajustements attribuables à la transition aux IFRS sur les différences temporelles entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales a résulté en une hausse de 296 millions de dollars des actifs d'impôt différé et une baisse de 28 millions de dollars des passifs d'impôt différé, ce qui a donné lieu à une hausse nette de 324 millions de dollars des capitaux propres à la date de transition. En 2010, les ajustements attribuables à la transition aux IFRS ont fait diminuer la charge d'impôt différé de 44 millions de dollars sur le résultat net et fait diminuer de 489 millions de dollars les autres éléments du résultat global.

### xi) Participations ne donnant pas le contrôle

En vertu des IFRS, les participations ne donnant pas le contrôle doivent être présentées dans les capitaux propres séparément des capitaux du Canada. Les états de la situation financière de toutes les périodes présentées respectent cette exigence. Sur l'ajustement total de 967 millions de dollars aux capitaux propres résultant de la transition aux IFRS, 5 millions de dollars ont été attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle et ont été affectés à ce poste. De même, le résultat net et les autres éléments du résultat global doivent être attribués aux propriétaires de la société mère (le gouvernement du Canada) et aux participations ne donnant pas le contrôle selon leurs parts d'intérêt respectives, ce qui a entraîné une baisse de 1 million de dollars du résultat global, par rapport aux montants établis selon les PCGR du Canada, pour l'exercice clos le 31 décembre 2010.

### xii) Changements importants de terminologie et de présentation selon les IFRS

La terminologie des IFRS servant à désigner certains postes des états financiers, y compris leur classement dans le corps des états financiers consolidés, diffère de celle des PCGR du Canada. Les principales différences, dans le cas du Groupe d'entreprises, sont indiquées ci-après :

- Les provisions constituent une nouvelle catégorie de passifs et doivent être présentées dans un poste distinct. Comme l'exigent les IFRS, certains passifs qui étaient comptabilisés dans les postes salaires et avantages sociaux à payer et créditeurs et charges à payer en vertu des PCGR du Canada sont désormais comptabilisés dans les provisions.
- Les impôts futurs en vertu des PCGR du Canada sont devenus « l'impôt différé » aux termes des IFRS. En outre, les IFRS imposent la présentation de l'impôt différé dans sa globalité parmi les éléments non courants, tandis que les PCGR du Canada imposaient la séparation de l'impôt différé en éléments courants et non courants.
- Les actifs non courants détenus en vue de la vente, qui étaient présentés parmi les actifs non courants selon les PCGR du Canada, doivent dorénavant être présentés dans les actifs courants conformément au guide d'application des IFRS, ce qui a entraîné le reclassement de ce solde lors de la transition aux IFRS.
- À la suite de la comptabilisation de passifs au titre des autres avantages à long terme supplémentaires, une partie de ces passifs est désormais considérée comme courante et a donc été classée comme telle à la date de transition aux IFRS.
- Dans le cadre de la transition aux IFRS et pour mieux tenir compte de la nature des charges, les coûts suivants, qui étaient présentés séparément au cours des exercices antérieurs, ont été regroupés au poste Autres charges opérationnelles dans l'état consolidé du résultat global en IFRS : levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre; immobilier, installations et entretien; frais de vente, frais administratifs et autres coûts.

# RAPPROCHEMENT – ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE AU 1<sup>er</sup> JANVIER 2010

Au 1 <sup>er</sup> janvier 2010 (en millions de dollars canadiens)	PCGR du Canada	Avantages du personnel							Impôt différé (x)	Participations ne donnant pas le contrôle (x)	Comptabilisation et évaluation (ajustements) (i) à (x)	Présentation (ajustements) (xii)	IFRS
		Pertes actuarielles nettes (i)	Plafonnement de l'actif ERM (iii)	Coût des services passés et capitalisation excédentaire (iv)	Période d'attribution (v)	Autres avantages à long terme (vi)	Immobilisations (vii)	Contrats de location (viii)					
<b>ACTIF</b>	Note												
<b>Actifs courants</b>													
Trésorerie et équivalents de trésorerie	473												473
Titres négociables	270												270
Clients et autres débiteurs	584												584
Impôts à recevoir	69												70
Autres actifs	76												82
Tranche non courante des actifs d'impôt différé	25											(25)	–
<b>Total des actifs courants</b>	1 497											(18)	1 479
<b>Actifs non courants</b>													
Immobilisations corporelles	2 047												1 964
Immobilisations incorporelles	169												169
Titres réservés	654												654
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	1 335	(1 149)	(25)	35									196
Actifs d'impôt différé	179												500
Écart d'acquisition	125												125
Autres actifs	23												17
<b>Total des actifs non courants</b>	4 532	(1 149)	(25)	35					(84)			19	3 625
<b>Total de l'actif</b>	6 029	(1 149)	(25)	35					(84)			1	5 104
<b>PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>													
<b>Passifs courants</b>													
Fournisseurs et autres créditeurs	450												422
Salaires, avantages à payer et provisions connexes	575												508
Provisions	–												97
Impôts à payer	2												2
Produits différés	142												142
Prêts et emprunts	10												10
Passifs au titre des autres avantages à long terme	–												82
<b>Total des passifs courants</b>	1 179												1 263
<b>Passifs non courants</b>													
Prêts et emprunts	120												120
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	2 835	45	21	(64)	(169)								2 824
Passifs d'impôt différé	36												8
Provisions	–												8
Autres passifs	43												32
<b>Total des passifs non courants</b>	3 034	45	21	(64)	(169)								2 992
<b>Total du passif</b>	4 213	45	21	(64)	(169)								4 255
<b>Capitaux propres</b>													
Capital d'apport	1 155												1 155
Cumul des autres éléments du résultat global	(1)												(1)
Résultats non distribués (déficit accumulé)	633	(1 194)	(46)	99	169								(329)
Capitaux du Canada	1 787	(1 194)	(46)	99	169								825
Participations ne donnant pas le contrôle*	29												24
<b>Total des capitaux propres</b>	1 816	(1 194)	(46)	99	169								849
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>	6 029	(1 149)	(25)	35								1	5 104

\* Selon les PCGR, les participations ne donnant pas le contrôle ne font pas partie des capitaux propres. La présentation ci-dessus correspond à celle de la situation financière selon les IFRS.

# RAPPROCHEMENT – ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2010

	PCGR du Canada	Note	Avantages du personnel							Provisions	Impôt différé	Participations ne donnant pas le contrôle	Comptabilisation et évaluation (ajustements)	Présentation (ajustements)	IFRS	
			(i)	(ii)	(iii)	(iv)	(v)	(vi)	(vii)	(viii)	(ix)	(x)	(xi)	(xii)	(xiii)	
			Pertes actuarielles nettes	Rendement attendu des actifs des régimes de l'actif et FFM	Plafonnement de l'actif et FFM excédentaire	Coût des services passés et capitalisation excédentaire	Période d'attribution	Autres avantages à long terme	Immobilisations	Contrats de location	Provisions	Impôt différé	Participations ne donnant pas le contrôle	Comptabilisation et évaluation (ajustements)	Présentation (ajustements)	IFRS
<b>ACTIF</b>																
<b>Actifs courants</b>																
Trésorerie et équivalents de trésorerie	379															379
Titres négociables	1 082															1 082
Clients et autres débiteurs	628															628
Impôts à recevoir	139														2	141
Autres actifs	72														1	73
Tranche non courante des actifs d'impôt différé	26														(26)	–
<b>Total des actifs courants</b>	<b>2 326</b>														(23)	<b>2 303</b>
<b>Actifs non courants</b>																
Immobilisations corporelles	2 210								(83)					(83)		2 127
Immobilisations incorporelles	161															161
Titres réservés	499															499
Actifs au titre des prestations des régimes de retraite	2 063		(2 790)	(120)	3							824		(2 907)	956	112
Actifs d'impôt différé	204													824	26	1 054
Écart d'acquisition	125															125
Autres actifs	12														(1)	11
<b>Total des actifs non courants</b>	<b>5 274</b>		(2 790)	(120)	3				(83)			824		(2 166)	981	<b>4 089</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>7 600</b>		(2 790)	(120)	3				(83)			824		(2 166)	958	<b>6 392</b>
<b>PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>																
<b>Passifs courants</b>																
Fournisseurs et autres créditeurs	500														(23)	477
Salaires, avantages à payer et provisions connexes	576														(39)	537
Provisions	–														64	64
Impôts à payer	–														–	–
Produits différés	120														–	–
Prêts et emprunts	13														–	13
Passifs au titre des autres avantages à long terme	–														–	–
<b>Total des passifs courants</b>	<b>1 209</b>														84	<b>84</b>
<b>Passifs non courants</b>																
Prêts et emprunts	1 095														–	1 095
Passifs au titre des prestations des régimes de retraite, des autres avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme	2 950		423	(48)	(48)	(167)	225					(33)		433	872	4 255
Passifs d'impôt différé	40													(33)	–	7
Provisions	–										1			1	9	10
Autres passifs	37									(4)				(4)	(9)	24
<b>Total des passifs non courants</b>	<b>4 122</b>		423	(48)	(48)	(167)	225			(4)	1	(33)		397	872	<b>5 391</b>
<b>Total du passif</b>	<b>5 331</b>		423	(48)	(48)	(167)	225			(4)	1	(33)		397	958	<b>6 686</b>
<b>Capitaux propres</b>																
Capital d'apport	1 155															1 155
Cumul des autres éléments du résultat global	9															9
Résultats non distribués (déficit accumulé)	1 072		(3 213)	(120)	51	167	(225)		(83)	4	(1)	857	6	(2 557)	–	(1 485)
Capitaux du Canada	2 236		(3 213)	(120)	51	167	(225)		(83)	4	(1)	857	6	(2 557)	–	(321)
Participations ne donnant pas le contrôle*	33												(6)	(6)	–	27
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>2 269</b>		(3 213)	(120)	51	167	(225)		(83)	4	(1)	857	–	(2 563)	–	<b>(294)</b>
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>	<b>7 600</b>		(2 790)	(120)	3				(83)			824		(2 166)	958	<b>6 392</b>

\* Selon les PCGR, les participations ne donnant pas le contrôle ne font pas partie des capitaux propres. La présentation ci-dessus correspond à celle de l'état de la situation financière selon les IFRS.

## RAPPROCHEMENT DE L'ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

Exercice clos le 31 décembre 2010

(en millions de dollars canadiens)

	Notes	PCGR du Canada	Comptabilisation et évaluation (ajustements)	Présentations (ajustements)	IFRS
<b>Produits opérationnels</b>		7 453 \$	– \$	– \$	7 453 \$
<b>Charges opérationnelles</b>					
Main-d'œuvre	(vi)	3 854	(32)		3 822
Avantages du personnel, après l'appui transitoire de 13 millions de dollars	(i) (ii) (iv) (v) (vi)	806	206		1 012
		4 660	174		4 834
Autres charges opérationnelles*		2 202			2 202
Amortissement	(vii)	276	(1)		275
<b>Total des charges opérationnelles</b>		<b>7 138</b>	<b>173</b>		<b>7 311</b>
Résultat opérationnel		315	(173)		142
<b>Produits (charges) liés aux activités d'investissement et de financement</b>					
Produits de placement et autres produits	(viii)	22	(1)		21
Charges financières et autres charges	(ix)	(30)	1		(29)
Produits nets (charges nettes) liés aux activités d'investissement et de financement		(8)	–		(8)
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>307</b>	<b>(173)</b>		<b>134</b>
Charge (produit) d'impôt sur le résultat	(x)	(136)	(44)		(180)
<b>Résultat avant les participations ne donnant pas le contrôle</b>		<b>443</b>	<b>(129)</b>		<b>314</b>
Participations ne donnant pas le contrôle dans le résultat des filiales	(xi)	4		(4)	–
<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>439 \$</b>	<b>(129) \$</b>	<b>4 \$</b>	<b>314 \$</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>					
<b>Éléments non reclassés en résultat net</b>					
Pertes actuarielles sur les régimes à prestations définies	(i)	– \$	(2 002) \$	– \$	(2 002) \$
Plafonnement de l'actif et exigences de financement minimal	(iii)	–	46		46
<b>Éléments reclassés en résultat net</b>					
Profits latents sur les actifs financiers disponibles à la vente		16			16
Profits réalisés, reclassés en résultat net		(3)			(3)
Impôt relatif à toutes les composantes des autres éléments du résultat global	(x)	(3)	489		486
<b>Autres éléments du résultat global</b>		<b>10</b>	<b>(1 467)</b>		<b>(1 457)</b>
<b>Résultat global</b>		<b>449 \$</b>	<b>(1 596) \$</b>	<b>4 \$</b>	<b>(1 143) \$</b>
<b>Résultat net attribuable au (aux) :</b>					
Gouvernement du Canada	(xi)			310 \$	310 \$
Participations ne donnant pas le contrôle	(xi)			4	4
				314 \$	314 \$
<b>Résultat global attribuable au (aux) :</b>					
Gouvernement du Canada	(xi)			(1 146) \$	(1 146) \$
Participations ne donnant pas le contrôle	(xi)			3	3
				(1 143) \$	(1 143) \$

\* Les coûts suivants, qui étaient présentés séparément selon les PCGR du Canada, font partie du poste « Autres charges opérationnelles » dans l'état consolidé du résultat global présenté selon les IFRS : levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre; immobilier, installations et entretien; frais de vente, frais administratifs et autres coûts.

POSTES CANADA  
2701 PROM RIVERSIDE BUREAU N1200  
OTTAWA ON K1A 0B1

Renseignements généraux : 1 866 607-6301

Pour obtenir des informations plus détaillées sur les ressources à votre disposition, veuillez visiter [postescanada.ca](http://postescanada.ca).

Poste-lettres<sup>MC</sup>, *De partout... jusqu'à vous*<sup>MC</sup>, Médiaposte<sup>MC</sup>, postel<sup>MC</sup>, Timbres-photo<sup>MC</sup>, Cibleur précis<sup>MC</sup>, Correspondance-réponse d'affaires<sup>MC</sup>, Coffre-fort de Postes Canada<sup>MC</sup>, Médiaposte sans adresse<sup>MC</sup>, Médiaposte avec adresse<sup>MC</sup> et Poste-publications<sup>MC</sup> sont des marques de commerce de la Société canadienne des postes.

Code postal<sup>MO</sup> est une marque officielle de la Société canadienne des postes.

iTunes<sup>MC</sup> est une marque de commerce de Apple, Inc.

Winnipeg Jets<sup>MC</sup> est une marque de commerce de Winnipeg Jets Hockey Club Limited Partnership.

Ligue nationale de hockey<sup>MC</sup> est une marque de commerce de la Ligue nationale de hockey.

Transit Connect<sup>MC</sup> est une marque de commerce de Ford Motor Company.

iPhone<sup>MC</sup> est une marque de commerce de Apple, Inc.

BlackBerry<sup>MC</sup> est une marque de commerce de Research in Motion Limited.

Android<sup>MC</sup> est une marque de commerce de Google Inc.

LEED<sup>MC</sup> est une marque de commerce de U.S. Green Building Council.

MoneyGram<sup>MC</sup> est une marque de commerce de MoneyGram Payment Systems, Inc.

Visa<sup>MC</sup> est une marque de commerce de Visa International Service Association.

Purolator Freight<sup>MC</sup> est une marque de commerce de Purolator Inc.

Also available in English

[postescanada.ca](http://postescanada.ca)

Canada 



*De partout... jusqu'à vous*