

POSTES CANADA  
2701 PROM RIVERSIDE  
OTTAWA ON K1A 0B1



Prendre l'avenir en main

Rapport annuel 2004

POSTES CANADA  
CANADA POST

*De partout... jusqu'à vous*

## Une raison de célébrer...

Depuis 10 années consécutives, la Société canadienne des postes a généré des bénéfices, au profit de son actionnaire, de ses employés et de tous les Canadiens. Ce succès sans précédent a produit des normes de service élevées et des niveaux croissants de satisfaction des clients et des employés. Une décennie de réalisations mérite d'être soulignée.

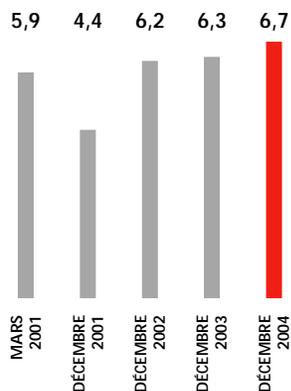
## Une raison de changer...

Toutefois, des défis importants sont à venir, provoqués par des changements technologiques rapides. À mesure que les produits électroniques de substitution continuent de réduire les volumes de la Poste-lettres traditionnelle, il est évident que les stratégies doivent être révisées afin d'offrir de nouveaux produits au marché. Le moment est venu de préparer notre action vers le changement.

## Faits saillants

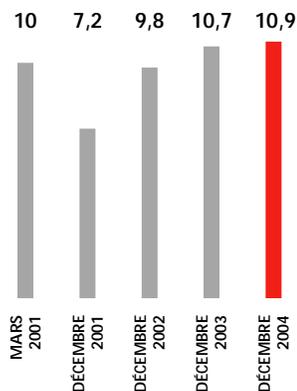
### PRODUITS D'EXPLOITATION

en milliards de dollars



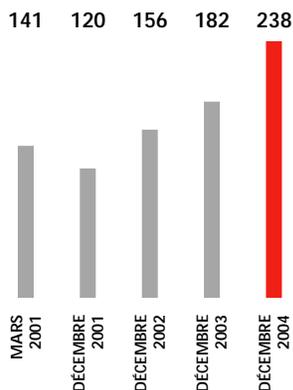
### VOLUME\*

en milliards d'envois



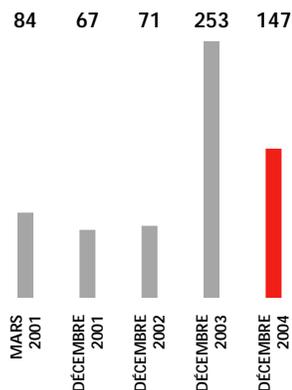
### BÉNÉFICE D'EXPLOITATION

en millions de dollars



### BÉNÉFICE NET PRÉSENTÉ

en millions de dollars



Sur une base consolidée, la Société a traité 10,9 milliards d'envois au cours de l'exercice de douze mois. Les produits d'exploitation consolidés se sont chiffrés à 6,7 milliards de dollars, alors que le bénéfice net consolidé s'est établi à 147 millions de dollars.

\* À cause de changements dans la classification et la méthodologie de répartition des marchés, veuillez noter que les données pour 2001 et 2002 ne sont pas comparables à celles de 2003 et 2004.

## Message du président du Conseil



J'ai le plaisir de présenter les résultats financiers de la Société canadienne des postes pour l'exercice de douze mois clos le 31 décembre 2004. La Société a terminé l'exercice avec un revenu net de 147 millions de dollars, ce qui représente une véritable performance par rapport au revenu net anticipé de 64 millions de dollars. Ce résultat prolonge pour une dixième année consécutive la rentabilité de la Société.

Le fait que la Société ait connu une décennie pendant laquelle elle a toujours réussi à atteindre ou à dépasser ses objectifs financiers tout en continuant à améliorer son service à la clientèle reflète la ferme détermination de l'équipe de gestion de Postes Canada et de ses employés dévoués.

En 2004, la Société a versé un dividende de 63 millions de dollars à l'actionnaire, le gouvernement du Canada. Le taux de rendement des capitaux propres a atteint 12,1 % en 2004, ce qui correspond à un tournant important et à la réalisation de l'un des principaux objectifs du cadre stratégique approuvé par le gouvernement en 1998. Dans l'ensemble, les dividendes versés à l'actionnaire au cours des cinq derniers exercices financiers s'élèvent à 137 millions de dollars.

Le modèle de gestion de Postes Canada a prouvé qu'il pouvait réussir et contribuer à une longue période de résultats rentables et à un solide rendement du service. Pourtant les besoins changeants des clients, suscités par le transfert électronique que les mutations technologiques permettent, nécessitent que nous adaptions nos stratégies en place.

L'érosion progressive des volumes de lettres provoquée par la technologie constitue la menace la plus importante pour la rentabilité future de Postes Canada. En outre, tous les pays industrialisés sont témoins de ce déclin des volumes de courrier. L'intégration du marché nord-américain et la mondialisation en général ont augmenté le besoin d'entreprises pouvant garantir une distribution internationale.

Postes Canada et son groupe d'entreprises doivent faire face à ces défis afin d'assurer la viabilité de leurs activités. Il est impératif que la Société continue à investir dans de nouveaux produits et services afin de générer les profits dont elle a besoin pour remplir ses obligations futures.

Au nom du conseil d'administration, je réitère ma confiance en notre entreprise qui continuera d'évoluer pour répondre aux besoins de tous les Canadiens, les entreprises aussi bien que les particuliers. Notre réussite des dernières années a permis d'établir un fondement solide pour notre croissance future.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Gordon Feeney'. The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

Gordon Feeney  
Président du Conseil d'administration

## Message de la présidente

Je suis particulièrement ravie de féliciter chacun des employés, alors que nous soulignons la réussite collective qui a permis à la Société de réaliser une dixième année consécutive de rentabilité.

En 2004, forts du soutien permanent de nos 70 000 employés dans tout le pays, nous avons enregistré une autre année de solides résultats financiers, les cotes de rendement du service les plus élevées et le meilleur niveau de satisfaction de la clientèle. Il est évident que notre effectif se consacre à fournir aux clients le meilleur service possible aux meilleurs tarifs possibles.

Les profits réalisés au cours de la dernière décennie nous ont permis de réinvestir dans nos activités afin de garantir notre croissance future, de moderniser notre matériel, d'augmenter les salaires et de maintenir les coûts des prestations à un niveau supportable. Pendant cette période, notre Société a changé pour devenir bien plus qu'une entreprise de distribution postale. Grâce à des partenariats et des acquisitions, Le Groupe Postes Canada propose désormais toute une gamme de services d'une portée internationale accrue.

Cependant, comme toutes les autres administrations postales, Postes Canada évolue dans un climat économique complexe et en constante mutation. Nous devons continuer à innover et à revoir nos stratégies commerciales pour mieux répondre aux besoins de la clientèle et améliorer notre rendement d'ensemble. Nous faisons face à de nouveaux défis pour la prochaine décennie tandis que nous cherchons à mettre au point des sources de revenus supplémentaires pour compenser les pertes entraînées par l'érosion progressive des volumes de la Poste-lettres.

Pendant toute la durée de ce processus de renouvellement, nous continuerons à nous appuyer sur les relations de coopération que nous avons forgées avec nos employés. La confiance et la fidélité représentent des valeurs communes qui nous ont été bénéfiques ces dernières années. Ces mêmes valeurs constitueront le fondement du travail qui nous attend pour préserver notre prospérité future.

La Postes Canada de l'avenir ne ressemblera pas au service postal du passé, car nous poursuivrons notre tâche pour garantir le lancement de produits novateurs et adaptés aux besoins des particuliers et des entreprises du Canada. Je suis persuadée qu'ensemble nous continuerons à offrir les meilleurs niveaux de service à la clientèle, ce qui prolongera notre formidable parcours de réussite.



Anne Joynt  
Présidente-directrice générale



## 2004 : Notre portée



La vision de Postes Canada consiste à être un chef de file mondial en offrant des solutions novatrices en matière de livraison physique et électronique à l'avantage de ses clients, de ses employés et de tous les Canadiens.

Nos succès sont un véritable reflet de notre rôle de lien entre les Canadiens partout au pays. Engagée à fournir un service fiable, abordable et universel d'un océan à l'autre, la Société est fière de respecter et de dépasser son engagement en ce qui a trait à la prestation d'un service supérieur à ses clients de la façon la plus économique. De plus, puisque l'entreprise doit faire face aux nouveaux défis provoqués par un environnement commercial en pleine évolution, elle continue d'évoluer pour assurer son succès futur.

Par sa présence dans presque toutes les collectivités du pays, Postes Canada contribue grandement à l'économie nationale. La Société compte un effectif de 70 000 employés à plein temps et à temps partiel, ce qui fait d'elle le septième employeur au pays, et elle est classée au 40<sup>e</sup> rang des entreprises canadiennes sur le plan des revenus consolidés.

La Société dépense 2,8 milliards de dollars par année en biens et en services, créant ainsi 30 000 emplois supplémentaires, principalement dans les secteurs relatifs au transport et aux communications. Chaque année, l'entreprise livre plus de 10 milliards de lettres et de colis à 31 millions de Canadiens et à plus de un million d'entreprises et d'institutions publiques. Ces envois sont traités à l'un ou l'autre des 26 établissements principaux et autres installations aux fins de livraison à 14 millions d'adresses au Canada.

Notre réseau de vente au détail est le plus vaste du pays. Il existe plus de 23 000 points de vente au détail, y compris les comptoirs franchisés, les détaillants de timbres-poste et les comptoirs postaux à service intégral, où les clients ont accès aux services postaux. La Société a pour but de fournir à ses clients un accès pratique à une gamme de services intégrés qui offre la meilleure valeur.

Le succès financier réalisé par la Société au cours des dix dernières années a fourni une base solide pour la croissance future. Pour être prête à faire face aux défis provoqués par les nouvelles technologies, comme l'érosion des volumes de la Poste-lettres en raison des produits électroniques de substitution, Postes Canada a adopté un procédé de renouvellement visant à mettre à jour les objectifs stratégiques.

Ce faisant, la Société cherchera à répondre plus efficacement aux besoins de ses clients tout en prenant des mesures à l'égard des volumes de courrier moins élevés combinés aux coûts de livraison plus élevés. Comme d'autres administrations postales, Postes Canada doit continuer à chercher des solutions novatrices qui lui permettront de maintenir son rôle essentiel de catalyseur principal d'activités commerciales dans l'économie canadienne.

Prendre l'avenir en main :

### Notre portée

Une charge de travail et des coûts plus élevés, et un revenu inférieur.

En plus de l'érosion annuelle des volumes de la Poste-lettres, le nombre d'adresses au Canada augmente de quelque 240 000 par année.

Depuis 2000, notre réseau de livraison a augmenté de 7 %, tandis que les volumes de la Poste-lettres ont diminué de 5 %.

Les facteurs et factrices livrent maintenant à un plus grand nombre d'adresses avec moins de pièces de Poste-lettres, ce qui fait grimper les coûts. Cette réalité vient ajouter entre 20 et 30 millions de dollars à nos coûts chaque année.

## 2004 : Nos produits



Pierre angulaire de la Société, la Poste-lettres demeure l'un des moyens les plus fiables et abordables d'expédier des messages personnels et de la correspondance d'affaires partout dans le monde. Les Canadiens profitent toujours de tarifs des plus concurrentiels pour le service de la Poste-lettres de base du régime intérieur comparativement à d'autres pays industrialisés. Parmi le groupe des sept grands pays industrialisés, le Canada se retrouve toujours au premier ou deuxième rang des nations offrant les tarifs les plus abordables.

Outre son engagement à fournir un service abordable et universel, la Société s'est engagée publiquement depuis de nombreuses années à toujours respecter les normes suivantes pour la livraison des envois Poste-lettres : en deux jours ouvrables au sein d'une même région métropolitaine ou d'une même collectivité urbaine; en trois jours ouvrables au sein d'une même province; et en quatre jours ouvrables d'une province à l'autre.

Ces niveaux de rendement sont évalués au cours de l'année par une entreprise indépendante à l'aide d'envois-contrôle déposés dans le flot du courrier. En 2004, la Société a dépassé son objectif de 96 %, ce qui lui a permis d'obtenir un rendement lié à la livraison à temps de 96,8 %.

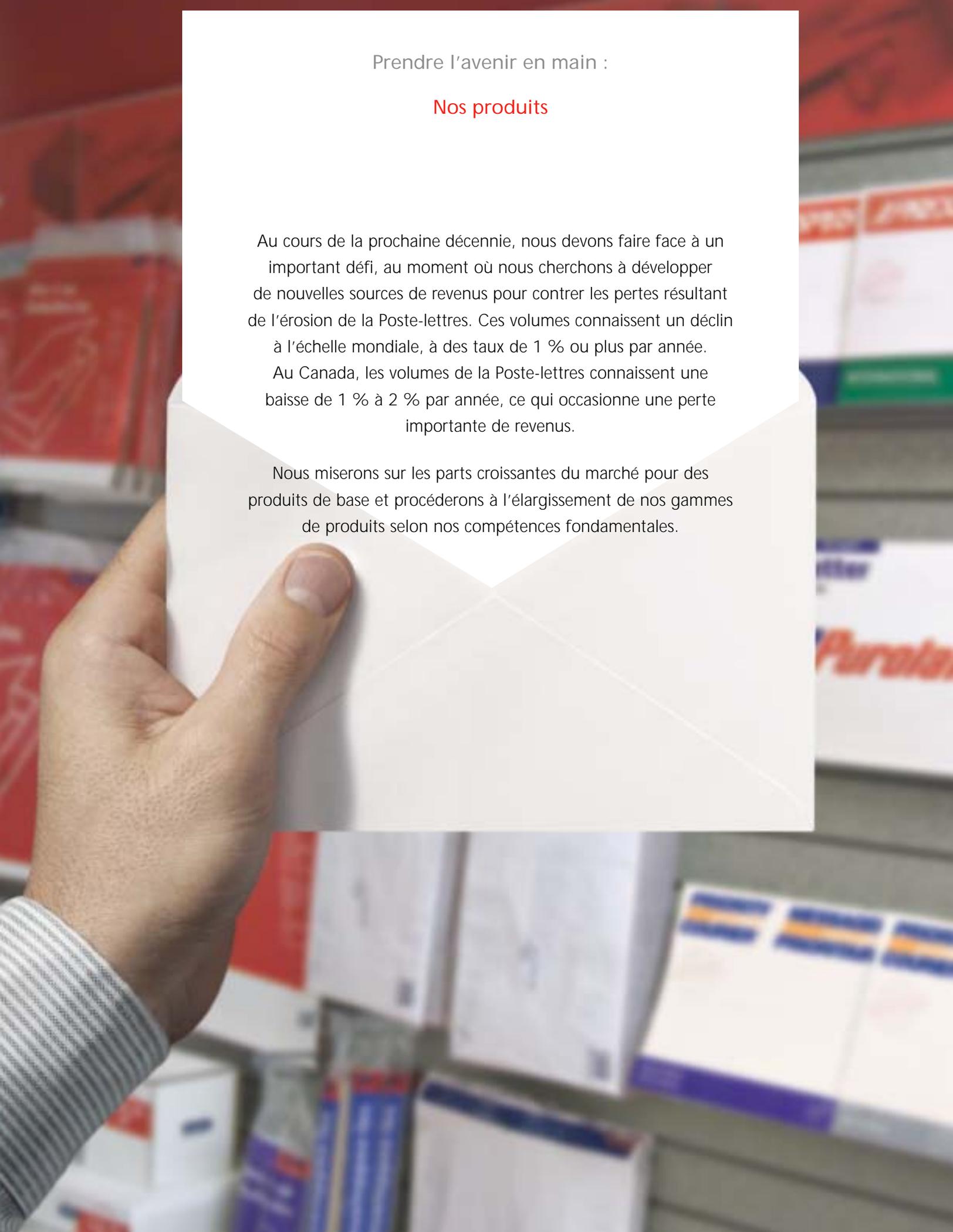
Le service Xpresspost est une solution de rechange rapide et fiable à la poste ordinaire et les frais sont de loin inférieurs au service de messagerie. En ce qui concerne les entreprises œuvrant dans les domaines du marketing et des ventes, la Médiaposte avec adresse constitue le service postal le plus économique et direct de Postes Canada, offrant la possibilité de cibler des messages publicitaires vers des personnes ou des adresses précises. La Médiaposte sans adresse est livrée à plus de 14 millions d'adresses, et les données géographiques, démographiques ainsi que des renseignements sur les modes de vie permettent de cibler davantage le message.

Même si la Société a acquis une position de confiance pour la livraison physique du courrier, l'émergence du cybercommerce a ouvert la voie à de nouvelles occasions pour fournir des solutions électroniques afin de répondre à la demande du marché.

Grâce à postel, les entreprises et les consommateurs peuvent choisir d'utiliser Internet pour expédier des documents importants par voie électronique. Le service postel branche les Canadiens aux entreprises et aux organisations avec lesquelles ils font affaire par l'entremise d'un réseau de livraison du courrier groupé et protégé.

Grâce à sa gamme novatrice de solutions de cybercommerce combinée à un réseau de livraison sans égal, la Société a étendu ses solutions de communication, de distribution et de logistique en vue de devenir le fournisseur privilégié de services à valeur ajoutée.

Ces produits offerts sont essentiels à la santé financière à long terme de la Société. Étant donné la baisse des volumes de la poste aux lettres dans les pays industrialisés, les administrations postales doivent composer avec des changements rapides au sein d'un environnement commercial exigeant. Postes Canada, qui a été rentable pendant une décennie, devra faire la transition vers un modèle administratif plus durable pour s'assurer d'avoir un avenir viable sur les plans financiers et concurrentiels.



Prendre l'avenir en main :

## Nos produits

Au cours de la prochaine décennie, nous devons faire face à un important défi, au moment où nous cherchons à développer de nouvelles sources de revenus pour contrer les pertes résultant de l'érosion de la Poste-lettres. Ces volumes connaissent un déclin à l'échelle mondiale, à des taux de 1 % ou plus par année.

Au Canada, les volumes de la Poste-lettres connaissent une baisse de 1 % à 2 % par année, ce qui occasionne une perte importante de revenus.

Nous miserons sur les parts croissantes du marché pour des produits de base et procéderons à l'élargissement de nos gammes de produits selon nos compétences fondamentales.

## 2004 : Nos clients



La qualité du service à la clientèle demeure à la base de toutes les activités de la Société. Elle cherche à offrir le meilleur service au meilleur prix et à prévoir les besoins du marché en offrant de nouvelles solutions améliorées. En agissant à titre de résolveur de problèmes auprès de ses clients, elle leur démontre que Postes Canada constitue le meilleur choix pour combler leurs besoins en matière de communication et de livraison.

En tant que société d'État, Postes Canada est tenue de respecter ses obligations en vertu de la politique gouvernementale tout en livrant une concurrence énergique mais loyale sur le marché. En respectant la *Loi sur la concurrence* du Canada, la Société offre des services à valeur ajoutée aux entreprises et aux particuliers, fait fructifier ses profits et cherche à assurer sa croissance future.

Un nouveau programme axé sur la définition des facteurs clés liés à la part du marché et à la fidélité des clients est en cours de mise en œuvre en vue de donner un aperçu de notre rendement sur le marché. Ce procédé de Gestion des éléments de valeur pour la clientèle améliorera de manière significative notre aptitude à mettre sur le marché et à vendre avec plus de précision et à s'assurer que nos initiatives d'amélioration maximisent l'incidence sur les affaires de la Société.

En vue de surveiller notre progression, nous avons continué d'évaluer le niveau de la satisfaction de la clientèle à l'aide de sondages indépendants menés au cours de l'année. En 2004, l'indice de satisfaction des clients commerciaux a augmenté de trois points, pour atteindre 81 % comparativement à l'année précédente, alors que celui du segment des particuliers et des PME a augmenté de deux points, pour atteindre 77 %. Nous nous engageons formellement à améliorer de façon constante notre approche relative au service à la clientèle.

En réponse à la complexité croissante du marché et des besoins changeants de nos clients, nous avons pris de l'expansion de façon à former Le Groupe Postes Canada. Qu'il soit question de demandes de livraison le jour même, de messageries du jour au lendemain, de procédés employant des technologies de pointe ou d'une gestion de traitement de l'inventaire et des commandes par les tiers, Le Groupe Postes Canada répond aux besoins des clients à l'échelle nationale et internationale.

Malgré tout, la Société se mesure toujours à une concurrence féroce en œuvrant dans un nouvel environnement mondialisé. Ses principaux concurrents sont d'envergure internationale et englobent des entreprises du secteur privé et d'autres administrations postales. Le Groupe Postes Canada vise à relever ces défis en vue de défendre sa position et d'accroître sa part du marché de distribution et de logistique.

Comme l'approbation des consommateurs rattrape rapidement les changements apportés par la technologie, il est évident qu'une transition est en cours au niveau de la stratégie de la Société. Ce programme de renouvellement insistera davantage sur l'exploitation d'activités rentables en stimulant la productivité et en offrant des services que ses clients voudront bien acheter. Ces changements serviront à protéger la future prospérité collective de l'entreprise et à garantir que Postes Canada continuera de jouer un rôle intégral dans la vie de ses clients.

Prendre l'avenir en main :

## Nos clients

La bataille que nous devons livrer pour garder et accroître notre clientèle n'a jamais été aussi féroce.

Le Groupe Postes Canada accuse un sérieux retard, comparativement à ses concurrents internationaux, du point de vue des dimensions, de la portée internationale et de la capacité de placements. Il en résulte déjà une concurrence internationale accrue au sein de notre part du marché de la distribution du régime intérieur.

La plupart des clients (les entreprises et les particuliers) se sont, du moins jusqu'à un certain degré, déjà adaptés aux communications électroniques. En conséquence, le courriel, la facturation et le règlement des comptes par voies électroniques offrent une solution de rechange économique à la Poste-lettres.

## 2004 : Nos employés



La capacité de la Société à toujours répondre aux objectifs liés au rendement et au service, et de les dépasser, reflète la contribution exceptionnelle de ses employés et des résultats qu'ils ont obtenus. Afin de miser sur ce succès, elle doit développer le partenariat qu'elle a forgé avec ses employés pour s'assurer qu'ils deviennent un avantage concurrentiel.

La capacité de Postes Canada à établir des liens entre les Canadiens peu importe où ils demeurent est démontrée par les interactions quotidiennes de nos employés avec nos clients. Dans des collectivités à l'échelle du pays, nous prenons part à des activités et à des événements qui servent à raffermir et à unir notre société.

Chaque année, grâce au bénévolat des employés, des centaines de milliers d'enfants au Canada et de par le monde reçoivent une lettre du père Noël. Depuis plus de 20 ans, des milliers d'employés de la Société ont aidé le père Noël à répondre à son courrier. Bien que ces lettres soient rédigées dans plus de 20 langues différentes, chaque enfant reçoit une réponse personnalisée dans sa propre langue.

Notre Société dessert également la collectivité par l'entremise de la promotion continue du Prix de l'alphabétisation de Postes Canada, qui souligne les réalisations de ceux qui s'engagent directement à venir en aide aux Canadiens éprouvant de la difficulté à lire et à écrire. En sensibilisant le public et en appuyant les efforts des personnes, des organisations, des enseignants et des entreprises œuvrant à franchir les obstacles, nous cherchons à jouer un rôle important relativement à ce défi fondamental qu'affronte notre société.

Les employés démontrent également leur soutien par l'entremise d'efforts déployés à la protection de l'environnement. Postes Canada fut la première société d'État à s'engager pour aider le gouvernement fédéral à réduire ses émissions de gaz à effets de serre en vertu du protocole de Kyoto. Les employés participent actuellement à de nombreux programmes faisant la promotion de la conservation de l'énergie.

Grâce à ces programmes et à d'autres encore, nous apprécions le rôle que jouent nos employés au soutien de la Société, tant à la maison qu'au travail. Ensemble, nous tissons une nouvelle relation de confiance et de loyauté. De nouvelles conventions conclues avec nos agents négociateurs ont permis d'entretenir des relations du travail exemptes de désaccord chez les employés, ce qui représente un avantage pour toutes les parties intéressées.

Au fur et à mesure que nous avançons, les taux d'attrition et le nombre de départs à la retraite augmenteront considérablement au cours des prochaines années en raison du vieillissement de la main-d'œuvre canadienne. Cette situation exerce des pressions croissantes en ce qui concerne les coûts liés au financement des programmes d'avantages sociaux des employés. Des mesures devront être prises pour gérer ces coûts de façon à pouvoir maintenir les avantages au cours des années à venir.



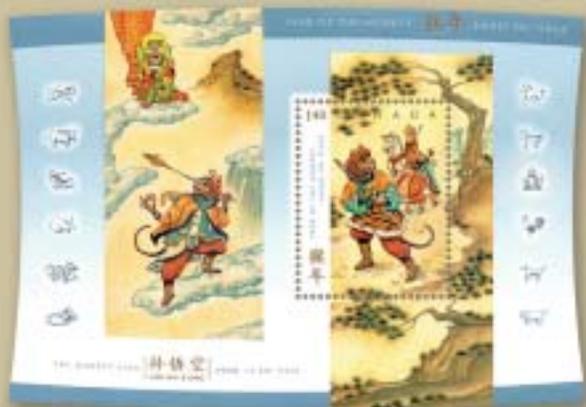
Prendre l'avenir en main :

## Nos employés

Nos coûts grimpent plus rapidement que nos revenus. Près de 65 % des dépenses d'ensemble sont attribuées aux salaires et aux avantages sociaux, qui continuent d'augmenter.

Bien que le nombre de nos employés diminue en raison de l'érosion de l'effectif, la vague continue de retraites des employés de la génération du « baby-boom » mènera à des coûts plus élevés en matière de retraite et d'avantages sociaux. Notre défi sera de veiller à ce que ces coûts soient surveillés de près afin d'assurer leur viabilité à long terme.

2004 : Nos timbres





## 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 interne de la Société, ainsi que dans l'Énoncé des valeurs et de la charte du Conseil d'administration.

Le Conseil est responsable de la direction et de la gestion des activités commerciales et des autres affaires de la Société. Il a la responsabilité de superviser Postes Canada au nom du gouvernement en tenant sa direction responsable du rendement, de la viabilité à long terme et de l'atteinte des objectifs de l'entreprise. En s'acquittant de ses responsabilités, le Conseil doit exercer son jugement dans les quatre domaines généraux suivants :

- l'établissement de l'orientation stratégique de Postes Canada,
- la protection des ressources de Postes Canada,
- le contrôle du rendement de l'entreprise,
- l'obligation de faire rapport à la Couronne.

Le Conseil d'administration de Postes Canada comprend onze membres, dont le président-directeur général de la Société. Le président du Conseil et le président-directeur général sont nommés par le gouverneur en conseil. Chaque administrateur est nommé par le ministre avec l'approbation du gouverneur en conseil. La gérance de la Société profite grandement de l'expérience et du jugement uniques et précieux de chaque membre du Conseil. Le Conseil tient ses réunions à des dates préalablement établies et se réunit en d'autres occasions jugées nécessaires par le président du Conseil.

### INDÉPENDANCE DU CONSEIL

Normalement, la fonction de président du Conseil et celle de chef de la direction se rattachent à deux postes distincts, qu'occupent des personnes nommées par le gouverneur en conseil. Le Conseil tient ses réunions sans la présence de la direction, à moins que celle-ci ne soit requise pour des exposés ou des rapports, tandis que le Comité de vérification se réunit régulièrement, à huis clos, avec les vérificateurs de la Société. 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.

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.

En février 2004, le Conseil d'administration de la Société canadienne des postes a demandé à nos vérificateurs externes Deloitte & Touche d'entreprendre un examen étendu et rigoureux des activités de commandites, de marketing et de publicité de Postes Canada, de même que de ses pratiques de gestion. L'examen couvrait la période comprise entre 1996 et 2003 et a été initiée à la suite des questions soulevées par la vérificatrice générale. Le rapport a été remis au ministre responsable de la Société canadienne des postes le 27 juillet 2004 avant d'être diffusé publiquement le 29 juillet 2004.

Le Conseil, qui a reconnu que l'examen de Deloitte a permis de mettre en lumière des problèmes concernant la surveillance et la régie, est allé de l'avant en établissant un plan d'action détaillé en vue d'aborder ces questions, dont la mise en œuvre d'un mécanisme de dénonciation et l'approbation d'une délégation de pouvoirs révisée afin de prévenir ou de déceler des transactions semblables à celles qui se sont produites dans le passé.

En 2004, le Conseil, épaulé par son Comité de régie d'entreprise, a poursuivi un certain nombre d'initiatives destinées à rehausser la régie d'entreprise en tenant compte des meilleurs intérêts de la Société, du gouvernement et d'autres groupes d'intérêts clés. La structure de régie du régime de retraite est conforme à la structure de régie actuelle du Conseil, et elle apporte des capacités et des stratégies d'investissement qui n'ont rien à envier aux meilleures caisses de retraite du secteur public. La gestion de la nouvelle caisse de retraite fera en sorte que les intérêts de nos employés seront bien servis.

Par ailleurs, un modèle de régie pour les filiales de Postes Canada assure l'uniformité des pratiques de régie là où la Société détient une participation majoritaire.

Qui plus est, le Conseil a reçu des recommandations sur le nouveau rôle et les obligations nouvelles de son Comité de vérification. Ces changements sont liés à la responsabilité accrue qui consiste à considérer les fraudes et les erreurs contenues dans les états financiers émis par l'Institut Canadien des Comptables Agréés en 2004 relativement au rôle des vérificateurs externes de la Société et à celui du Comité de vérification qui doivent faire preuve d'une diligence raisonnable en ce qui concerne les vérifications externes et internes. Conformément à ces récentes recommandations, le Comité de vérification rapporte qu'il a examiné et qu'il accepte les états financiers de la Société, les notes afférentes, l'opinion du vérificateur et leurs affirmations d'indépendance.

## Rapport de l'ombudsman



L'année 2004 en a été une d'adaptation pour le Bureau de l'ombudsman. La tendance émergente des demandes d'assistance au cours des années précédentes s'est confirmée en 2004. Bien que le nombre total de plaintes reçues ait légèrement diminué (4,5 %), celui des plaintes pour lesquelles il a fallu effectuer des enquêtes exhaustives et auxquelles il a fallu répondre par écrit a augmenté de façon significative (23 %). Cela s'est traduit par une charge de travail accrue pour le personnel impliqué dans le traitement des cas soumis par la clientèle.

Il a fallu effectuer une réorganisation structurelle afin d'éviter l'accumulation des plaintes de la clientèle tout en maintenant le même niveau de ressources. Bien que cette restructuration ait permis à mon bureau de continuer à offrir un service rapide et de qualité à notre clientèle, nous le réévaluons régulièrement pour nous assurer que la charge de travail de chaque personne demeure raisonnable.

L'année 2004 aura aussi été témoin du remplacement de nos deux anciennes bases de données par une seule, plus efficace. Au fil des ans, le nombre de plaintes soumises à notre bureau a augmenté et les deux bases de données originales sont devenues de plus en plus lentes; les transferts entre elles étaient sujets à des erreurs de système qui les ralentissaient ou qui paralysaient entièrement nos activités pendant de brèves périodes. En plus de nous fournir un processus d'information amélioré, la nouvelle base de données facilite la sécurité. De même, elle est maintenant dotée d'écrans de mise à jour qui permettent une auto-évaluation des problèmes élémentaires liés au logiciel, plutôt que d'avoir à faire appel à un technicien à chaque fois qu'une difficulté apparaît. Le nouveau système est désormais adapté à la nomenclature et à la structure de Postes Canada, et ce, afin de faciliter la synergie entre les deux organismes. Par exemple, nous utilisons les mêmes divisions géographiques que Postes Canada pour recueillir des statistiques et préparer nos rapports. Nous mettons progressivement en place le nouveau système.

Cette année encore nous avons proposé quelques recommandations à Postes Canada dans le but d'améliorer le service postal pour tous les Canadiens et toutes les Canadiennes. Il est essentiel de se rappeler que Postes Canada n'est pas lié par mes recommandations. Je ne peux qu'utiliser mes habiletés à convaincre pour persuader les autorités compétentes de la justesse de mes recommandations. Avec les années, toutes les recommandations de l'ombudsman ont été acceptées et mises en œuvre. Par contre, cette année, une d'entre elles a été rejetée et la justification est insérée dans le rapport annuel de l'ombudsman.

Je m'en voudrais de ne pas souligner l'excellente collaboration des cadres supérieurs de Postes Canada au cours de l'année. De plus, la relation professionnelle qui s'est établie entre mon personnel et ses homologues de Postes Canada, que ce soit à l'administration centrale ou dans les régions, contribue à un meilleur partage de l'information et à une résolution rapide des plaintes, ce qui, en dernière analyse, s'avère à l'avantage de notre clientèle commune.

Michel Tremblay

## Conseil d'administration



**Gordon Feeny**  
*Toronto (Ontario)*  
Président du Conseil  
d'administration, Société  
canadienne des postes

✱ ✱ ▲ ●



**Anne Joynt**  
B.Sc.  
*Ottawa (Ontario)*  
Présidente-directrice  
générale, Société  
canadienne des postes



**Vivian G. Albo**  
B.A., B.Comm. (Dist.)  
*Winnipeg (Manitoba)*



**Terri M. Lemke**  
PFP  
*Saskatoon (Saskatchewan)*  
Associée  
Wellington West Capital Inc.

✱ ✱ ●



**Michel Lemoine**  
ing., LL. L.  
*Montréal (Québec)*  
Conseiller en gestion,  
médiation et arbitrage

✱ ▲



**Gérald Préfontaine**  
FCA  
*Ottawa (Ontario)*

■ ▲



**Cedric E. Ritchie**  
O.C.  
*Toronto (Ontario)*  
Directeur d'entreprise  
et ancien président du  
Conseil et ancien chef de  
la direction, Banque de  
la Nouvelle-Écosse

◆ ✱ ▲ ●



**Anne Smith**  
FICVM  
*Charlottetown  
(Île-du-Prince-Édouard)*

✱ ✱



**Louis P. Salley**  
B.A., LL.B.  
*Vancouver  
(Colombie Britannique)*  
Associé  
Salley Bowes Harwardt

✱ ●

■ Président du Comité de vérification  
◆ Président du Comité de régie d'entreprise et de nomination  
✱ Présidente du Comité des ressources humaines et de la rémunération,  
et Présidente du Comité des pensions

✱ Membre du Comité de régie d'entreprise et de nomination  
★ Membre du Comité des pensions  
▲ Membre du Comité de vérification  
● Membre du Comité des ressources humaines et de la rémunération

## Dirigeants de la Société

✱ **Anne Joynt**  
Présidente-directrice générale

✱ **Jacques Côté**  
Directeur des finances (2004)  
Chef de l'exploitation  
(à compter du 24 janvier 2005)

✱ **Stewart Bacon**  
Premier vice-président  
Gestion des relations  
avec la clientèle

**Michel Diotte**  
Vice-président  
Opérations dans les régions

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

✱✱ **Alain Guilbert**  
Vice-président  
Communications

✱ **Cal Hart**  
Premier vice-président  
Marketing et Gestion des produits

**Peter Melanson**  
Vice-président  
Ventes aux entreprises

**Mhoire Murdoch**  
Vice-présidente  
Réseau du service à la clientèle

✱ **Louis F. O'Brien**  
Vice-président  
Transformation de l'entreprise et  
gestion de l'approvisionnement

**Clary Ottman**  
Vice-président  
Finances et contrôleur

✱ **Lynn Palmer**  
Vice-présidente  
Ressources humaines

✱ **Gerard Power**  
Vice-président,  
avocat-conseil général et  
secrétaire de la Société

✱ **Mary Traversy**  
Vice-présidente  
Transformation des opérations

**Laurie Murray**  
Vérificatrice de la Société

**C. Dereck L. Millar**  
Trésorier de la Société  
et directeur général,  
Service des pensions

Au 31 janvier 2005

✱ Membre du Comité des priorités stratégiques

✱ Membre du Comité consultatif sur les timbres-poste

Le Comité exécutif de la haute direction est le principal organe-conseil du président-directeur général en ce qui a trait à la gestion quotidienne de l'entreprise. Composé de cadres supérieurs responsables de fonctions clés à la Société, le Comité constitue également un lieu de communications interfonctionnelles au niveau de la haute direction.



## Résultats financiers

Rapport de gestion	20
Rapport des vérificateurs sur l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	44
Analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts	45
Responsabilité de la direction pour la présentation de l'information financière	47
Rapport des vérificateurs sur les états financiers consolidés	48
Bilan consolidé	49
État consolidé des résultats et de l'avoir du Canada	50
État consolidé des flux de trésorerie	51
Notes afférentes aux états financiers consolidés	52
Rétrospective financière	74

# Rapport de gestion

## INTRODUCTION

Le présent rapport de gestion fournit un aperçu des événements et des défis importants qui ont eu une incidence sur l'exploitation, le rendement, la situation financière et la perspective de la Société canadienne des postes (la Société) pour l'année se terminant le 31 décembre 2004. Le rapport de gestion doit être consulté conjointement avec les états financiers consolidés et les notes afférentes commençant à la page 49 du présent Rapport annuel. Comme le souligne le document intitulé *Responsabilité de la direction pour la présentation de l'information financière*, la direction est responsable de l'information présentée dans le Rapport annuel, y compris le rapport de gestion. Le Conseil d'administration approuve cette information sur la recommandation du Comité de vérification dans le cadre de son rôle de surveillance continue. L'information contenue dans le présent document est tirée des mêmes systèmes d'information et de gestion que ceux utilisés pour préparer les états financiers consolidés. Par conséquent, l'information comprise dans le présent rapport de gestion a fait l'objet d'un processus rigoureux pour en assurer la validité et l'intégrité.

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 divulgation. La direction détermine l'importance de l'information dans l'éventualité où son omission ou son inexactitude influencerait sur la décision des parties intéressées ou les amènerait à modifier cette décision. La divulgation est favorisée en cas de doute quant à l'importance relative de l'information.

Le rapport de gestion renferme des énoncés sur la « vision d'avenir » de la Société en ce qui concerne ses objectifs, ses stratégies, sa situation financière et ses résultats d'exploitation. Ces énoncés sont fondés sur les attentes actuelles de la Société relatives aux marchés dans lesquels elle fait affaire ainsi que sur diverses estimations et hypothèses faites par la direction en fonction de la meilleure information disponible. Ces énoncés sur la « vision d'avenir » sont sujets à des incertitudes qui peuvent entraîner des résultats sensiblement différents des résultats escomptés. Nous ne pouvons fournir l'assurance que les résultats ou le rendement exprimés, de manière implicite ou explicite, dans les énoncés sur la « vision d'avenir » se produiront comme on l'affirme.

## VISION ET OBJECTIFS DE LA SOCIÉTÉ

La vision de la Société consiste à « être un chef de file mondial en offrant des solutions novatrices en matière de livraison physique et électronique à l'avantage de ses clients, de ses employés et de tous les Canadiens ».

Afin de réaliser cette vision, la Société compte depuis quelques années sur cinq priorités stratégiques : défendre le marché actuel, faire croître les marchés concurrentiels, atteindre l'excellence opérationnelle, faire des employés un avantage concurrentiel et améliorer l'image de marque de la Société. Ces priorités stratégiques ont bien servi la Société et constituent

une base solide permettant d'aller de l'avant. Toutefois, à l'instar d'autres administrations postales, Postes Canada exerce ses activités commerciales dans un environnement complexe et en constante mutation. La Société doit continuer à innover et revoir périodiquement ses stratégies afin de relever les défis qui se posent.

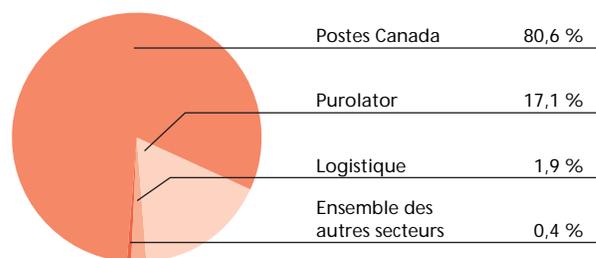
## NOS ACTIVITÉS COMMERCIALES

Au fil des 23 années s'étant écoulées depuis sa constitution en société en 1981, la Société canadienne des postes est devenue une organisation offrant plus que la livraison postale. La Société offre désormais une vaste gamme de services de portée internationale accrue grâce à des partenariats et à des acquisitions.

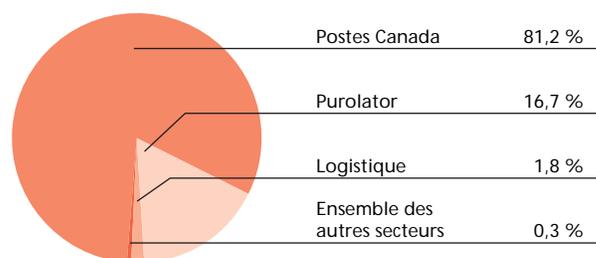
Ce secteur d'activité élargi s'appelle Le Groupe Postes Canada (le Groupe). Le Groupe comprend Courrier Purolator Itée (Purolator), Progistix-Solutions Inc. (Progistix), Intelcom Courrier Canada Inc. (Intelcom), EPO Inc. (postel<sup>MC</sup>), Innovaposte Inc. (Innovaposte) et Postes Canada internationale limitée (PCIL).

Au sein du Groupe, la distribution des produits par secteur<sup>1</sup> est la suivante :

### Produits par secteur – 2004



### Produits par secteur – 2003

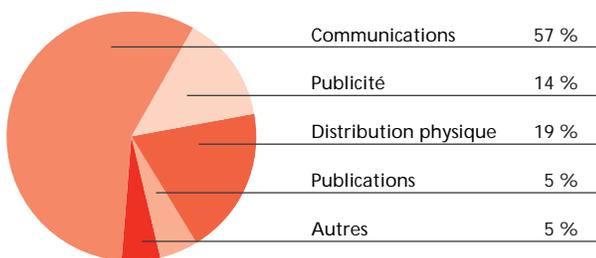


<sup>1</sup> Dans le rapport de gestion, tout comme dans les états financiers consolidés, on présente les résultats consolidés de l'ensemble de la Société canadienne des postes et les résultats de chacun de ses secteurs. Voir la note 18 afférente aux états financiers consolidés.

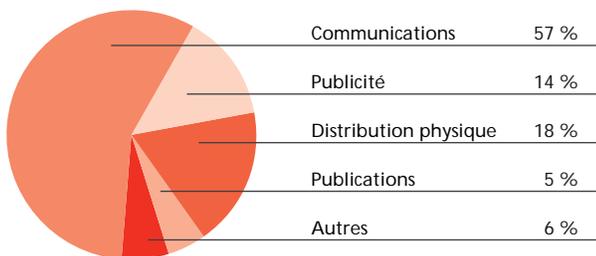
## Secteur Postes Canada

Le secteur Postes Canada a rapporté plus de 80 % des revenus de la Société en 2004. Le tableau ci-dessous, qui présente les principales sources de revenus par marché, montre bien que l'importance relative de chaque marché est restée identique à celle observée en 2003.

### Produits d'exploitation selon le marché – 2004



### Produits d'exploitation selon le marché – 2003



Les services de communications sont composés de sources traditionnelles de revenus, comme la Poste-lettres<sup>MC</sup> pour les messages personnels et la correspondance d'affaires du régime intérieur, et la Poste aux lettres pour les envois du régime international et à destination des États-Unis. Le courrier recommandé offre, en outre, la preuve de dépôt et de livraison.

Parmi les services de Postes Canada qui sont liés à la publicité, la Médiaposte avec adresse<sup>MC</sup> permet de cibler des messages promotionnels en fonction d'un public donné ou d'une adresse précise. La Médiaposte avec adresse extradimensionnelle<sup>MC</sup> donne aux annonceurs la possibilité de réaliser de nouvelles ventes en offrant aux consommateurs des échantillons de produits. La Médiaposte sans adresse<sup>MC</sup> se compose d'imprimés et d'échantillons de produits ne portant pas d'adresse précise.

Les services de distribution physique comprennent les produits Colis standard<sup>MC</sup>, Xpresspost<sup>MC</sup>, Colis accélérés<sup>MC</sup> et Messageries prioritaires<sup>MC</sup> pour les envois du régime intérieur. Parmi les produits offerts pour les envois du régime international, on compte notamment Purolator International<sup>MC</sup>, Xpresspost É.-U.<sup>MC</sup>, Xpresspost – International<sup>MC</sup>, Colis accélérés É.-U.<sup>MC</sup>, Colis accélérés commerciaux É.-U.<sup>MC</sup>, Colis-avion<sup>MC</sup>, Colis de surface<sup>MC</sup>, Petits paquets-avion<sup>MC</sup> et Petits paquets de surface<sup>MC</sup>. Le service Colis standard s'avère le service d'expédition de paquets et de colis le plus économique qui soit offert. Le service

Xpresspost représente une solution économique d'envoi express par rapport aux services de messageries plus coûteux. Les services Colis accélérés et Colis accélérés É.-U. sont des services d'expédition de colis de surface destinés aux entreprises qui expédient un important volume de courrier à des adresses commerciales et résidentielles. Le service Messageries prioritaires garantit la livraison avant midi le jour suivant entre les grands centres urbains.

Le service de la Poste-publications offre aux éditeurs un mode de livraison efficace de journaux, magazines et bulletins, et comprend la livraison d'exemplaires individuels aux abonnés et non-abonnés ainsi que la livraison en vrac aux marchands de journaux.

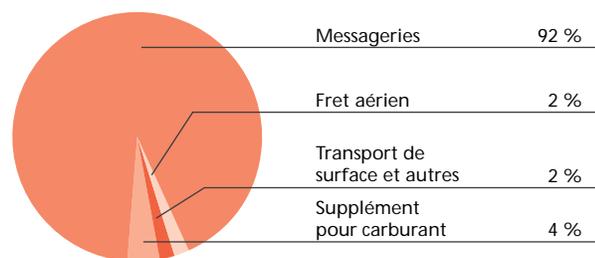
Parmi les autres sources de revenus, on compte des produits et services tels que les mandats-poste, la location de cases postales, la réexpédition du courrier, les produits philatéliques et de détail et les droits non postaux.

## Secteur Purolator

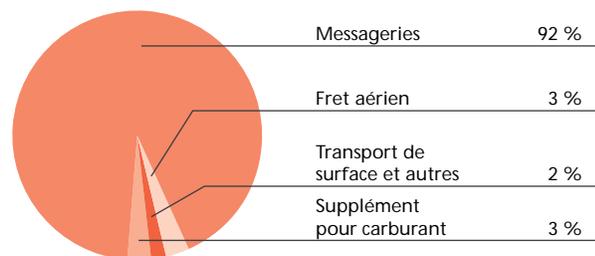
Purolator, chef de file de l'industrie des messageries du jour au lendemain au Canada, compte environ 12 500 employés et offre la livraison express à plus de collectivités au Canada que toute autre entreprise de messagerie. Par l'entremise d'un vaste réseau aérien et de surface, Purolator offre la livraison le jour ouvrable suivant aux États-Unis et effectue la livraison dans environ 220 pays à l'échelle mondiale.

Le tableau suivant montre les produits d'exploitation du secteur Purolator par marché pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2004 et pour 2003.

### Produits d'exploitation selon le marché – 2004



### Produits d'exploitation selon le marché – 2003



De manière directe ou indirecte par l'entremise d'une filiale en propriété exclusive, Postes Canada possède 90,5 % des actions ordinaires de Purolator.

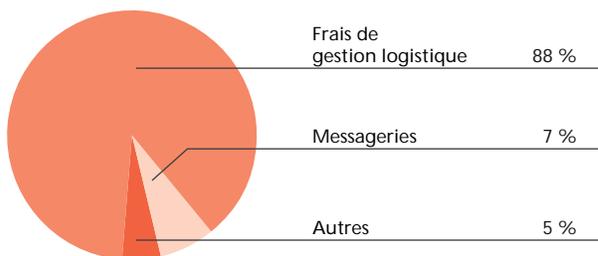
## Secteur Logistique

Le secteur Logistique comprend Progistix, une filiale, et Intelcom, une coentreprise. De manière indirecte par l'entremise d'une filiale en propriété exclusive et d'une coentreprise, Postes Canada possède 98,7 % de Progistix et 50 % d'Intelcom.

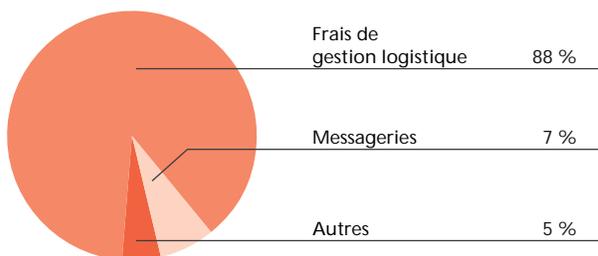
Progistix, le plus important fournisseur de services logistiques d'impartition appartenant à des intérêts canadiens, fournit des services de gestion de la chaîne d'approvisionnement pour des clients qui requièrent des solutions complexes dans le secteur de la technologie et de la vente au détail. Les services de gestion de la chaîne d'approvisionnement offerts par Progistix consistent en des services complets de gestion des commandes et des stocks comprenant les centres d'appels, les entrepôts et les activités de transport. Le plus important client de Progistix génère 70 % du revenu total net. La direction continue à déployer des efforts pour élargir sa base de clients afin de réduire le risque lié à un lien de dépendance avec un seul gros client.

Intelcom est une entreprise de messagerie le jour même offrant des services de livraison locale, régionale et nationale le jour même dans les grands centres de partout au Canada.

### Produits d'exploitation selon le marché – 2004



### Produits d'exploitation selon le marché – 2003



## L'ensemble des autres secteurs

L'ensemble des autres secteurs comprend PCIL, postel et Innovaposte. La participation financière de Postes Canada dans ces entreprises est respectivement de 100 %, 97,19 % (100 % depuis le 11 février 2005) et 51 %.

Le rôle de PCIL a été de commercialiser les technologies, l'expertise et les procédés administratifs canadiens du domaine des postes sur le marché du service-conseil international.

L'entreprise a transmis son savoir-faire à 69 pays dans le cadre de 183 projets depuis sa création en 1990. PCIL possède la totalité de Nieuwe Post Nederlandse Antillen N.V. (NPNA), qui exploite une concession postale et bancaire dans les Antilles néerlandaises dans les Caraïbes. Les résultats obtenus par NPNA sont consolidés à ceux de PCIL. En 2004, PCIL a mis fin au marketing et à la vente de ses services.

postel est un service en ligne de paiement et de présentation électronique de factures (PPEF) qui permet aux entreprises et aux particuliers canadiens d'envoyer et de recevoir du courrier électronique, d'envoyer et de payer des factures et d'envoyer des publicités privilégiées, et ce, dans un environnement privé et sécurisé. En juillet 2004, postel a fait l'acquisition du service Webdoks, propulsant ainsi le marché du PPEF au Canada grâce à une base comptant plus de 1,6 million d'utilisateurs inscrits. Les effets synergiques de cette fusion ont entraîné des avantages immédiats à la fois pour les entreprises et pour les particuliers au Canada, du fait que le service postel est désormais en mesure de livrer plus de 200 documents électroniques distincts provenant de 100 entreprises canadiennes différentes aux 11,5 millions de Canadiens qui utilisent les services bancaires en ligne.

Innovaposte, un fournisseur de service en matière de technologie de l'information, est une coentreprise de Postes Canada et du Groupe CGI Inc. Son objectif commercial est de fournir des services de calibre international en matière de technologie de l'information et de s'assurer que les investissements en technologie de l'information sont mis à profit à l'échelle du Groupe. Les services offerts par Innovaposte comprennent l'élaboration, la gestion et l'exploitation de systèmes informatiques et d'information dont le Groupe a besoin. Dans le cadre des opérations d'Innovaposte, CGI effectue la sous-traitance des services d'infrastructure, et Innovaposte fournit tous les services d'élaboration et de mise à jour d'applications.

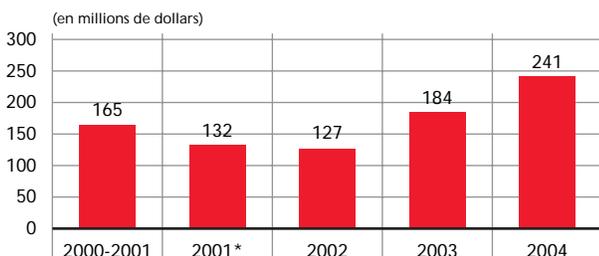
## RÉSULTATS D'EXPLOITATION

### Résultats consolidés

Il s'agit de la dixième année consécutive où la Société canadienne des postes réalise des profits. La Société a clos l'exercice avec un bénéfice net consolidé de 147 millions de dollars, ce qui représente une diminution de 106 millions de dollars par rapport à la période de référence<sup>2</sup> principalement en raison d'une augmentation de la charge d'impôts de 162 millions de dollars. Le bénéfice consolidé avant impôt et la part des actionnaires sans contrôle s'élevaient à 241 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 57 millions de dollars par rapport à l'année précédente. Les produits d'exploitation ont connu une hausse de 307 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 4,8 % sur une période de douze mois. Les charges d'exploitation ont connu une hausse de 251 millions de dollars, ou 4,1 %, par rapport à l'année précédente, ce qui est constant à la hausse relative aux produits d'exploitation. Les produits (charges) hors exploitation ont augmenté de 1 million de dollars par rapport à l'année précédente. La charge d'impôts est de 93 millions de dollars comparativement à une économie d'impôts de 69 millions de dollars enregistrée l'année précédente.

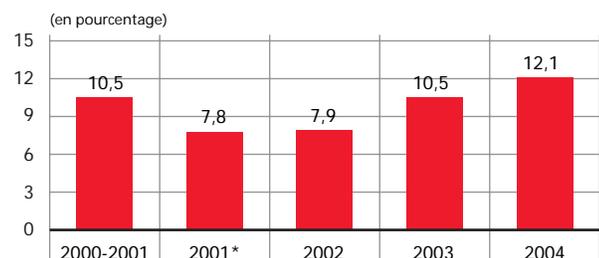
<sup>2</sup> La période de référence est la période de douze mois allant du 1<sup>er</sup> janvier 2003 au 31 décembre 2003.

Le bénéfice consolidé avant charge (économie) d'impôts de la Société pour les cinq derniers exercices se chiffre à 849 millions de dollars.



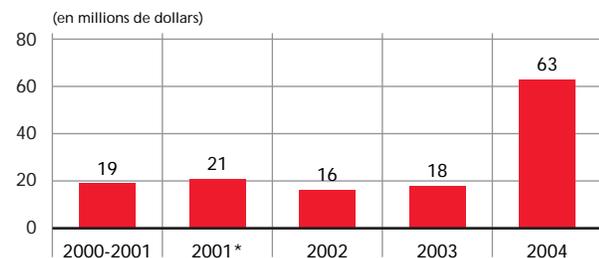
\*Correspond à l'exercice de neuf mois allant du 1<sup>er</sup> avril 2001 au 31 décembre 2001.

Le rendement de l'avoire du Canada a atteint 12,1 % en 2004, ce qui représente une étape importante et la réalisation d'un des principaux objectifs du cadre stratégique approuvé en 1998 par le gouvernement du Canada, actionnaire de Postes Canada. Le tableau suivant illustre la tendance au niveau du rendement de l'avoire du Canada au cours des cinq dernières années.



\*Correspond à l'exercice de neuf mois allant du 1<sup>er</sup> avril 2001 au 31 décembre 2001.

En 2004, les bénéfices non répartis consolidés de la Société sont passés de 15 millions de dollars en 2003 à 99 millions de dollars et la Société a versé un dividende de 63 millions de dollars. Le total des dividendes versés à l'actionnaire au cours des cinq derniers exercices se chiffre à 137 millions de dollars.



\*Correspond à l'exercice de neuf mois allant du 1<sup>er</sup> avril 2001 au 31 décembre 2001.

## Résultats par secteur

### Secteur Postes Canada

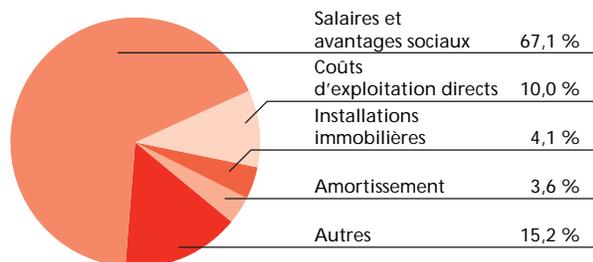
La contribution de Postes Canada aux résultats consolidés de 2004 s'élevé à 197 millions de dollars du bénéfice avant impôts, ce qui représente une hausse de 33 millions de dollars comparativement à 2003. Un tel rendement est le résultat d'une croissance des revenus, d'un important contrôle général des coûts, d'économies liées aux coûts du système d'information, et d'une diminution des coûts liés aux indemnités de cessation d'emploi des employés.

**Produits** – Postes Canada a généré en 2004 des revenus nets d'exploitation de 5 382 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 217 millions de dollars par rapport aux 5 165 millions de dollars réalisés en 2003. Cette hausse des revenus provient principalement des majorations tarifaires et des initiatives de croissance des revenus.

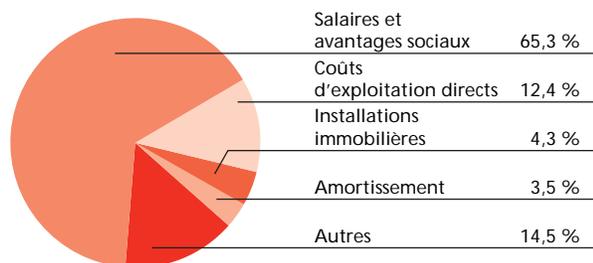
En ce qui a trait aux marchés, la hausse de revenus de 217 millions de dollars est répartie comme suit : une hausse de 105 millions de dollars liée aux communications, de 77 millions de dollars relative à la distribution physique, de 47 millions de dollars en rapport avec la publicité et de 17 millions de dollars en matière de publication. Ces hausses sont atténuées par une baisse de revenus de 29 millions de dollars pour l'ensemble des autres services.

**Charges** – Le tableau suivant montre la répartition des charges d'exploitation :

#### Charges d'exploitation – 2004



#### Charges d'exploitation – 2003



Les charges d'exploitation ont augmenté de 173 millions de dollars, passant de 5 024 millions de dollars en 2003 à 5 197 millions de dollars en 2004. L'explication de la hausse des charges d'exploitation pour 2004 est présentée en détail ci-après.

Les dépenses salariales ont enregistré une hausse de 249 millions de dollars par rapport à l'année précédente pour atteindre 2 838 millions de dollars en 2004. Cette augmentation est principalement attribuable à deux facteurs : l'inclusion des factrices et facteurs ruraux et suburbains qui, par suite du processus de négociation collective de 2003 entre Postes Canada et le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP), ont obtenu en 2004 le statut d'employé, et des augmentations salariales d'environ 3 % pour les employés représentés par le STTP, par l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA), par l'Association des officiers des postes du Canada (AOPC) et par le Syndicat des employés des postes et communications (SEPC). Les dépenses salariales ont été compensées par une réduction de 110 millions de dollars des coûts de livraison à contrat, résultat direct du changement de statut des factrices et facteurs ruraux et suburbains.

Les coûts liés aux avantages sociaux des employés (nets des revenus provenant des espèces et placements réservés) ont diminué de 43 millions de dollars, passant de 693 millions de dollars pour l'année précédente à 650 millions de dollars en 2004. Cette diminution est attribuable principalement à une baisse des coûts liés aux indemnités de cessation d'emploi des employés par suite de l'abolition des droits à des prestations futures envers des années de service pour les cadres et employés exempts, de même que pour les employés membres du STTP. L'incidence de la diminution des coûts liés aux indemnités de cessation d'emploi des employés a toutefois été atténuée par les pressions inflationnistes, par l'extension des avantages prévus par la loi et des prestations de retraite accordés aux factrices et facteurs ruraux et suburbains à compter de 2004, et par des revenus réduits provenant des espèces et des placements réservés par suite du paiement survenu en milieu d'année relatif à la compression du régime d'indemnités de cessation d'emploi des employés.

Les coûts non liés à la main-d'œuvre des services de levée, de traitement et de livraison à contrat ont diminué de 104 millions de dollars, passant de 622 millions de dollars en 2003 à 518 millions de dollars en 2004 principalement en raison de l'incidence du changement de statut d'emploi des factrices et facteurs ruraux et suburbains.

Les coûts des installations immobilières se sont élevés à 212 millions de dollars en 2004, ce qui représente une diminution de 6 millions de dollars. Cette diminution témoigne des résultats des initiatives en matière de rationalisation de l'espace et d'économies qui ont surpassé les pressions inflationnistes.

Les dépenses liées à l'amortissement ont atteint 190 millions de dollars en 2004, ce qui représente une augmentation de 16 millions de dollars par rapport à l'année précédente. Cette augmentation est principalement attribuable au remplacement de véhicules et à l'acquisition de nouveaux logiciels.

Les autres dépenses ont connu une hausse de 61 millions de dollars, passant de 728 millions de dollars en 2003 à 789 millions de dollars en 2004. Les coûts liés au règlement international représentent 68 millions de dollars de l'augmentation, qui découle principalement d'un règlement unique reçu en 2003. Les dépenses liées aux programmes représentent 36 millions de dollars de cette hausse en raison d'investissements dans trois initiatives majeures : le Programme d'amélioration de l'adressage, le programme Gestion de la chaîne d'approvisionnement et l'initiative d'informatisation des comptoirs postaux. Ces hausses de coûts ont été partiellement compensées par une diminution de 38 millions de dollars des coûts liés au système d'information découlant d'économies contractuelles ainsi que d'épargnes liées à Innovaposte.

### **Secteur Purolator**

Purolator a généré 50 millions de dollars du bénéfice consolidé avant impôts de la Société pour l'exercice 2004, ce qui représente une augmentation de 7 millions de dollars par rapport à la période de référence. Cela représente la quatrième année consécutive d'amélioration de la rentabilité pour Purolator.

Purolator offre une vaste gamme de services aux clients.

Les revenus générés par le service de messagerie constituent la majeure partie des revenus de Purolator, soit 92 % de l'ensemble des revenus de 2004. Les revenus du service de messagerie qui se chiffraient à 1,1 milliard de dollars en 2004 étaient supérieurs de 7,1 % à ceux de l'année précédente. L'augmentation des revenus est attribuable à une augmentation de 3,6 % du volume, stimulée par des initiatives de croissance axées sur la clientèle et par une restructuration de l'organisation liée à la vente et au marketing. Cette restructuration a donné lieu à un solide engagement organisationnel portant sur les initiatives de gestion du rendement et a fourni des renseignements plus complets sur chaque colis. Ces changements ont permis à Purolator de fournir à ses clients des renseignements accrus sur leurs envois ainsi que des factures exactes et en temps opportun.

Les services de fret aérien représentent 26 millions de dollars (2,3 %) du revenu total de Purolator pour l'exercice. Une modification des tendances d'expédition de Postes Canada, un important client de Purolator, a entraîné une baisse de 4 % du total des revenus générés par le fret aérien comparativement à l'année précédente.

Les services de transport grande distance offerts aux clients des États-Unis ont généré d'excellents revenus en 2004. Ils ont augmenté de 45,2 % par rapport à l'année précédente malgré les pressions exercées par un dollar canadien fort. Cet élément de revenu, à 22 millions de dollars, représente 1,9 % des revenus de l'année.

En règle générale, les coûts ont été supérieurs à ceux de l'année précédente en raison de l'augmentation des volumes, surtout dans l'Ouest canadien et aux États-Unis. Les dépenses totales relatives à la main-d'œuvre ont dépassé de 5,3 % celles de l'année précédente, principalement en raison de l'augmentation des volumes et du taux de rémunération.

Les charges d'exploitation directes associées aux dépenses de levée et de livraison, notamment les coûts des propriétaires exploitants, les dépenses de carburant et les coûts relatifs aux véhicules ont été également supérieurs à ceux de l'année précédente, allant dans le même sens que l'augmentation des volumes. Les hausses sur douze mois des prix du carburant et du carburant ont été, avec l'augmentation des volumes, les raisons principales de l'augmentation des dépenses en carburant.

Bien qu'entraînant des coûts de dépréciation, les investissements dans les technologies ont aidé Purolator à obtenir davantage de volumes lucratifs et à assurer la capacité à faire face à la croissance des volumes. L'engagement de la direction relativement aux dépenses discrétionnaires a continué à compenser les dépassements des coûts d'exploitation directes.

### Secteur Logistique

La contribution du secteur Logistique au bénéfice de la Société (avant impôts) a été de 5 millions de dollars pour l'exercice 2004, ce qui représente une augmentation de 4 millions de dollars par rapport à la période de référence.

Les produits d'exploitation ont augmenté de 13 millions de dollars, passant de 124 millions de dollars en 2003 à 137 millions de dollars en 2004. L'augmentation du revenu était principalement attribuable à une année d'exploitation complète de prestation de services à des clients relativement nouveaux et à une croissance continue sur douze mois pour les clients existants.

Les charges d'exploitation ont augmenté de 9 millions de dollars, allant de 122 millions de dollars en 2003 à 131 millions de dollars en 2004. La hausse est principalement attribuable à l'augmentation de 2 millions en coûts relatifs à la rémunération et aux avantages sociaux, de 4 millions en coûts de transport et de maintenance du parc de véhicules et de 3 millions en coûts d'occupation et d'entretien des immeubles. Un facteur clé de ces augmentations a été l'incidence d'un programme de restructuration mis en œuvre à l'automne 2004 pour accroître la capacité concurrentielle.

### L'ensemble des autres secteurs

L'ensemble des autres secteurs a connu une perte d'exploitation de 8 millions de dollars en 2004, une augmentation de 5 millions de dollars par rapport à la perte de 3 millions de dollars enregistrée en 2003.

Les produits d'exploitation ont diminué de 18 millions de dollars, allant de 210 millions de dollars en 2003 à 192 millions de dollars en 2004. Les revenus d'Innovaposte ont diminué en raison des rabais accordés aux clients et d'une réduction du volume lié au travail de développement des applications. Les revenus de postal sont restés fixes par rapport à 2003. PCIL a augmenté ses revenus de 1 million de dollars soit 18 millions de dollars en 2004. Bien que les revenus de PCIL en consultation et en technologie aient diminué en raison de l'absence de nouvelles ventes, la croissance des revenus de concession découlant de l'année d'exploitation complète de la NPNA (comparé à huit mois en 2003) a permis à PCIL d'accroître ses revenus.

Parallèlement à la baisse des revenus dans l'ensemble des autres secteurs, les charges d'exploitation ont diminué de 14 millions, passant de 213 millions de dollars en 2003 à 199 millions de dollars en 2004.

### Rendement par rapport au Plan

Le tableau comparatif ci-dessous indique le rendement réel consolidé de la Société pour l'exercice 2004 et les projections du Plan d'entreprise :

(en millions de dollars)			
	Réel	Plan	Écart
	\$	\$	\$
Produits d'exploitation	6 651	6 749	(98)
Charges d'exploitation	6 413	6 627	214
<b>Bénéfice d'exploitation</b>	<b>238</b>	<b>122</b>	<b>116</b>
Produits (charges) hors exploitation	3	(4)	7
<b>Bénéfice avant charge</b>			
(économie) d'impôts	241	118	123
Charges (économie) d'impôts	93	55	(38)
<b>Bénéfice net avant part</b>			
des actionnaires sans contrôle	148	63	85
Part des actionnaires sans contrôle du bénéfice net des filiales	1	(1)	(2)
<b>Bénéfice net</b>	<b>147</b>	<b>64</b>	<b>83</b>

Les produits d'exploitation consolidés ont été inférieurs de 98 millions de dollars aux prévisions. Cet écart peut être résumé de la façon suivante :

(en millions de dollars)		\$
Nouvelles initiatives pour générer des revenus		(42)
Diminution du volume/gamme		(59)
Réattribution des revenus générés par les produits		(24)
Règlement avec les administrations postales étrangères		22
Revenus provenant des services de messagerie et de fret aérien		20
Divers		(15)
Écart des produits d'exploitation consolidés par rapport au Plan		(98)

Malgré un bon rendement de croissance, les revenus du secteur Postes Canada ont été inférieurs de 103 millions de dollars aux prévisions. Ce manque était plus important au cours de la première moitié de l'année et correspondait à un ralentissement dans les dépenses du secteur public avant les élections fédérales. Les revenus ont également été touchés par certaines nouvelles initiatives qui ont généré d'importantes modifications de procédés pour lesquelles certains des avantages n'ont pas encore été réalisés.

Les charges d'exploitation consolidées ont été de 214 millions de dollars inférieures aux prévisions, se chiffrant ainsi à 6 413 millions de dollars comparativement au montant projeté de 6 627 millions de dollars. Les écarts les plus importants par rapport au Plan sont les suivants :

(en millions de dollars)	\$
Contribution de l'employeur aux avantages nets des revenus provenant des espèces et placements réservés	54
Économies opérationnelles et administratives	35
Réattribution des coûts des produits	24
Économies liées à l'exploitation de la technologie d'information	12
Règlements internationaux avec d'autres administrations postales	25
Charges d'exploitation relatives aux nouveaux projets et aux nouvelles initiatives	32
Divers	32
<b>Écart relatif aux charges d'exploitation consolidées</b>	<b>214</b>

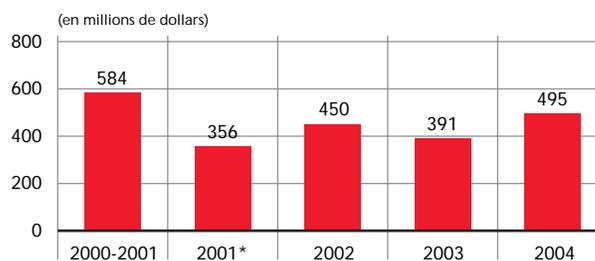
L'écart positif par rapport aux prévisions a été entraîné principalement par le secteur Postes Canada. Un règlement moins important que prévu dans le cadre des indemnités de cessation d'emploi pour les employés représentés par le STTP, sans oublier un gain sur la vente d'obligations à long terme relatives à la cessation des indemnités, ont créé une incidence favorable sur les contributions aux avantages sociaux des employés. Les efforts continus des unités fonctionnelles pour améliorer les affaires et les procédés d'exploitation et pour appliquer des mesures de compression des coûts ont continué à générer des économies. Des volumes moins importants que prévu pour les marchés des régimes intérieur et international et une baisse des dépenses liées aux projets ont également entraîné des charges d'exploitation moins élevées.

La charge d'impôts a augmenté, passant des 55 millions de dollars prévus dans le Plan à un taux réel de 93 millions de dollars, ce qui représente un écart de 38 millions de dollars, principalement attribuable à l'écart positif de 123 millions de dollars liés au bénéfice avant impôts sur les bénéfices et part des actionnaires sans contrôle.

### Suffisance des liquidités et des ressources en capital

À la fin de l'exercice 2004, le total des liquidités se chiffrait à 497 millions de dollars, soit une augmentation de 106 millions de dollars par rapport aux 391 millions de dollars dont la Société disposait à la fin de l'exercice 2003.

Les niveaux de liquidités des cinq dernières années sont indiqués dans le tableau ci-dessous :



\*Correspond à l'exercice de neuf mois allant du 1<sup>er</sup> avril 2001 au 31 décembre 2001.

L'encaisse produite par les activités d'exploitation a diminué de 180 millions de dollars sur douze mois. Plus précisément, bien que les activités d'exploitation en 2003 aient généré une encaisse de 48 millions de dollars, les opérations d'exploitation en 2004 ont utilisé 132 millions de dollars de liquidités. Les 132 millions de dollars de liquidités utilisés dans l'exploitation d'activités sont imputés aux 919 millions de dollars en prestation de retraite et autres paiements d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi et à une augmentation de 74 millions de dollars des éléments hors caisse du fonds de roulement, compensée par 861 millions de dollars en liquidités provenant du bénéfice net après rajustement pour les éléments qui n'ont pas d'incidence sur les liquidités. Les prestations de retraite et autres avantages complémentaires de retraite ont augmenté, passant de 488 millions de dollars en 2003 à 919 millions de dollars en 2004, principalement en raison des paiements effectués aux employés représentés par le STTP et aux cadres et employés exempts suite à la compression du régime d'indemnités de cessation d'emploi.

Les liquidités générées par les activités d'investissement ont totalisé 141 millions de dollars pour l'année, une hausse de 439 millions de dollars comparativement aux liquidités utilisées pour les activités d'investissement en 2003, soit 298 millions de dollars. Les 141 millions de dollars en liquidités générés par les activités d'investissement sont attribuables à une baisse de 375 millions de dollars en matière d'espèces et placements réservés, contrebalancés par un montant de 222 millions de dollars utilisés pour l'acquisition d'immobilisations corporelles, et de 12 millions de dollars pour diverses autres activités d'investissement. Postes Canada a consacré plus de 94 millions de dollars à l'amélioration de la levée, de la livraison et des procédés, ainsi qu'environ 64 millions de dollars pour l'amélioration des propriétés et les programmes de fusion des installations.

Les liquidités générées par les activités de financement ont diminué de 94 millions de dollars, passant de 191 millions de dollars en 2003 à 97 millions de dollars en 2004. Les 97 millions de dollars générés en 2004 sont attribuables aux 181 millions de dollars en appui transitoire reçu du gouvernement du Canada pour aider à couvrir les coûts différentiels résultant de l'établissement du régime de pension de Postes Canada, annulés par 63 millions de dollars en dividendes versés, 19 millions de dollars en remboursement d'une dette à long terme, et de 2 millions de dollars consacrés aux autres activités de financement.

Dans l'élaboration de son plan de gestion financière, la Société tient compte de sa stratégie à long terme, des objectifs de son cadre stratégique, de la conjoncture économique actuelle, du climat des affaires, des menaces et des possibilités. Un certain nombre de facteurs sont pris en considération par la Société pour l'évaluation de ses liquidités et de la suffisance de ses ressources en capital pour l'avenir, dont les suivants :

- effet de levier financier calculé par la Société, ce qui permet de déterminer les montants à emprunter pour financer les investissements;
- montant des liquidités et des fonds de roulement dont a continuellement besoin la Société, ce qui permet de déterminer les besoins en fonds de roulement nets;
- sources de capital à la disposition de la Société;
- rendement du régime de retraite de Postes Canada et nécessité de combler les déficits;
- importance pour Postes Canada de faire des investissements stratégiques importants pour générer des gains qui cadrent avec les objectifs de rentabilité du cadre stratégique.

Il est prévu que les éléments suivants auront un effet sur les liquidités de la Société au cours de la prochaine année :

- Les objectifs du cadre stratégique de Postes Canada comprennent la réalisation d'un bénéfice avant intérêts et impôts de 175 millions de dollars et d'un rendement de l'avoir du Canada de 11 %. Bien qu'en 2004, la Société ait généré un bénéfice avant intérêts et impôts de 238 millions de dollars et atteint un rendement de l'avoir du Canada de 12,1 %, on prévoit une réduction de 151 millions de dollars du bénéfice avant intérêts et impôts et de 6,2 % du rendement de l'avoir du Canada pour 2005.

- Conformément au cadre stratégique, il est prévu que la Société versera au gouvernement fédéral des dividendes annuels de 40 % du bénéfice net consolidé de l'année précédente une fois que le rendement de l'avoir du Canada atteindra 11 %. Selon les résultats pour l'année 2004, on s'attend à ce que les dividendes se chiffrent à environ 59 millions de dollars pour l'année financière de 2004, montant qui doit être autorisé par le Conseil d'administration.
- Pour soutenir le rendement financier, la Société investira des sommes importantes dans les améliorations touchant les opérations et dans les possibilités de croissance. Le budget d'investissement de la Société pour les immobilisations, les acquisitions et les titres participatifs est de 425 millions de dollars pour 2005. Des investissements sont nécessaires pour augmenter les affaires commerciales concurrentielles de la Société, pour conserver ses activités actuelles et pour atteindre l'excellence opérationnelle. Ces investissements seront financés principalement par des liquidités générées par les activités d'exploitation de la Société, mais aussi par des emprunts au besoin.
- Comme le régime de retraite de Postes Canada présentait une solvabilité insuffisante de 184 millions de dollars en date du 31 décembre 2003, une évaluation actuarielle doit être déposée chaque année auprès de l'autorité réglementaire de la pension, au Bureau du surintendant des institutions financières. En 2004, la Société a effectué des cotisations d'une valeur de 53 millions de dollars du régime de retraite afin de réduire le déficit de solvabilité. De plus, afin de s'attaquer au déficit de solvabilité, la Société a transféré 78 millions de dollars en actifs excédentaires, tel qu'ils ont été déterminés par l'actuaire du régime, de la Convention supplémentaire de retraite de la Société canadienne des postes vers le régime. La plus récente étude de solvabilité insuffisante en date du 31 décembre 2004, telle qu'elle a été déterminée par l'actuaire du régime, est évaluée à 1 274 millions de dollars. Cette hausse de la solvabilité insuffisante est attribuable principalement à une baisse des taux d'intérêt réels à long terme. La Société est tenue de rembourser ce manque en apportant de nouvelles contributions à la solvabilité insuffisante sur une période de cinq ans. Selon cet estimé, la Société projette d'apporter de nouvelles contributions de 309 millions de dollars au régime en 2005, 2006 et 2007 et de 258 millions de dollars en 2008 et 2009. En comparaison, les cotisations prévues à la solvabilité insuffisante inscrites dans le rapport de gestion de l'an passé étaient de 107 millions de dollars annuellement de 2004 à 2007.

## Analyse du bilan

*Espèces et placements réservés* – Les fonds réservés servent à couvrir les indemnités de cessation d'emploi et autres avantages complémentaires de retraite. La somme réservée est passée de 925 millions de dollars en 2003 à 530 millions en 2004, ce qui représente une diminution de 395 millions dans l'ensemble. Cette diminution est le résultat d'un paiement des indemnités de cessation d'emploi versées aux cadres et employés exempts et aux membres du STTP (455 millions de dollars) suite à la compression du régime. Cette diminution a été partiellement contrebalancée par les revenus réalisés sur le portefeuille et l'appui transitoire accordé par le gouvernement du Canada pour aider à couvrir les coûts différentiels résultant de l'établissement du régime de retraite et du financement des régimes d'avantages complémentaires de retraite – soins dentaires et prestations d'assurance-vie.

Le taux de rendement moyen pondéré des fonds destinés aux indemnités de cessation d'emploi était de 6,3 %, soit une diminution de 0,5 % par rapport à 2003. Le taux de rendement moins élevé s'explique par des investissements dans des titres à court terme en prévision des paiements à partir du portefeuille.

Le taux de rendement moyen pondéré des fonds réservés aux avantages complémentaires de retraite réalisé en 2004 était de 3,7 %, le même qu'en 2003.

*Débiteurs* – Les comptes débiteurs ont augmenté de 22 millions de dollars, passant de 455 millions en 2003 à 477 millions en 2004. Les règlements internationaux de Postes Canada ont augmenté de 14 millions de dollars principalement en raison de l'augmentation des sommes à recevoir de l'administration postale américaine. En outre, les comptes débiteurs de Progistix ont aussi augmenté de 10 millions de dollars.

*Actif d'impôts futurs* – L'actif d'impôts futurs est passé de 314 millions de dollars en 2003 à 185 millions en 2004, ce qui représente une diminution de 129 millions. Cette baisse a été principalement causée par la répercussion fiscale ponctuelle découlant de la compression du régime d'indemnités de cessation d'emploi.

*Immobilisations corporelles* – Les immobilisations sont passées de 1 733 millions de dollars en 2003 à 1 721 millions en 2004, une diminution de 12 millions. Cette baisse est le résultat net de 222 millions de dollars en acquisitions, de 216 millions en amortissement et de 18 millions investis dans diverses activités d'immobilisations. En 2004, le Groupe a investi dans des immobilisations en vue de renouveler son infrastructure physique à un taux légèrement plus bas que les dispositions, les amortissements et les mises hors service.

*Créditeurs et charges à payer* – Les créditeurs et les charges à payer sont passés de 405 millions de dollars en 2003 à 406 millions en 2004, une légère augmentation de 1 million de dollars.

*Le passif au titre des prestations constituées d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi* – Le passif au titre des prestations constituées d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi a diminué de 276 millions, passant à 1 843 millions en 2004. Cette diminution est attribuable principalement à une diminution de 448 millions de dollars relative à la compression du régime d'indemnités de cessation d'emploi. Cependant, cette diminution a été amoindrie en partie par une augmentation de 150 millions de dollars liée aux avantages complémentaires de retraite causée par une hausse des frais médicaux et une hausse de 22 millions de dollars relative aux diverses prestations et autres avantages complémentaires de retraite.

## Changements au niveau financier

Les états financiers consolidés sont préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) au Canada, lesquels font appel au jugement et aux meilleures estimations dans l'évaluation des actifs, des passifs, des produits, des charges et des éventualités.

## Modifications comptables pour l'exercice en cours

Les paragraphes suivants présentent un sommaire des normes de comptabilité nouvelles ou déterminantes utilisées dans la préparation des états financiers consolidés.

### *Principes comptables généralement reconnus* –

Le chapitre 1100 du manuel de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) a été publié en octobre 2003. Ce chapitre établit des normes pour la présentation de l'information financière en suivant les PCGR et clarifie l'autorité relative des prises de position comptables et autres sources figurant dans les PCGR. Ce chapitre offre également des conseils relativement aux sources à consulter au moment de choisir les politiques comptables et de déterminer la divulgation adéquate dans les cas où la question n'est pas traitée explicitement dans les sources primaires des PCGR. Aucun changement important n'a été apporté aux politiques comptables relatives à la préparation des états financiers de la Société à la suite de l'adoption de ces normes.

*Avantages sociaux futurs* – Lors de l'exercice 2004, la Société a adopté les recommandations de l'ICCA traitant de la divulgation accrue relative aux régimes d'avantages sociaux des employés (manuel de l'ICCA, chapitre 3461).

*Constatation des produits* – Le Comité des problèmes nouveaux a publié des abrégés en 2004 offrant des conseils additionnels au sujet de la *Constatation des produits*, des *Accords de prestations multiples générateurs de produits*, de la *Comptabilisation des contrats de garantie complémentaire ou de maintenance de produit souscrits indépendamment de la vente* et de la *Comptabilisation par un client de certaines contreparties reçues d'un fournisseur*. Étant donné que les politiques de la Société concernant la constatation des produits, décrites à la note 2(f) des états financiers, contenaient déjà, s'il y a lieu, les conseils inscrits dans ces abrégés, aucune modification à la politique comptable n'a été nécessaire.

*Dépréciation d'actifs à long terme* – L'ICCA a publié le chapitre 3063 du manuel sur la comptabilité « *Dépréciation d'actifs à long terme* », qui est entré en vigueur pour les années commençant le 1<sup>er</sup> avril 2003 ou après. Le chapitre 3063 établit des normes pour la constatation, la mesure et la divulgation de la dépréciation d'actifs à long terme et il s'applique aux actifs à long terme réservés en vue d'être utilisés. Une perte de valeur est constatée lorsque la valeur comptable d'un actif à long terme n'est pas recouvrable et qu'elle excède sa juste valeur. Ce chapitre remplace la norme précédente se rapportant aux provisions de réduction de valeur des biens immobiliers et de l'équipement. En 2004, il n'y a eu aucun ajustement résultant de l'application de ce nouveau chapitre.

*Obligations liées à la mise hors services d'immobilisations* – En vigueur pour les exercices commençant le 1<sup>er</sup> janvier 2004 ou plus tard, le nouveau chapitre 3110 du manuel de l'ICCA, « *Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations* » établit les normes de constatation et d'évaluation des obligations liées à la mise hors service des immobilisations corporelles, lorsque ces obligations sont le résultat de l'acquisition, la construction, le développement et le fonctionnement normal des immobilisations. Un passif à la juste valeur est reconnu au cours de la période où il est contracté à condition qu'il soit possible de faire une estimation correcte de la juste valeur de l'obligation. Les frais connexes sont capitalisés à l'intérieur de la valeur comptable du bien connexe et sont amortis sur la durée de vie utile du bien. Aucun ajustement n'a été apporté aux états financiers consolidés à la suite de la mise en place des normes du chapitre 3110.

### **Changements à venir au niveau de la comptabilité**

À la suite des déclarations comptables récentes publiées par l'ICCA, les changements proposés suivants pourraient avoir une incidence sur les futures politiques comptables de la Société.

*Entités à détenteurs de droits variables* – En juin 2003, l'ICCA a publié la note d'orientation concernant la comptabilité NOC-15, *Consolidation des entités à détenteurs de droits variables*, en vigueur pour les exercices commençant le 1<sup>er</sup> novembre 2004 ou après. Une entité à détenteurs de droits variables correspond à tout type de personne morale qui n'est pas contrôlée économiquement par une participation avec droit de vote traditionnelle mais qui est plutôt contrôlée selon des arrangements contractuels ou selon d'autres types d'arrangements financiers. La Société tente actuellement d'identifier des accords éventuels qui cadreraient avec la définition d'entité à détenteurs de droits variables et de déterminer l'incidence de tels accords sur les états financiers consolidés de 2005.

*Instruments financiers* – En janvier 2005, l'ICCA a publié trois normes de comptabilité se rapportant aux instruments financiers : (i) *Constatation et mesure des instruments financiers* (ii) *Couvertures* (iii) *Résultat étendu*, qui entreront en vigueur pour les exercices commençant le 1<sup>er</sup> octobre 2006 ou après, bien qu'une adoption hâtive soit permise. Tous les instruments financiers, y compris les instruments dérivés, doivent figurer sur le bilan de l'entreprise et être évalués à leur juste valeur ou, dans des circonstances limitées lorsque la juste valeur n'est pas jugée comme étant la plus pertinente, au prix coûtant ou au coût amorti. Les normes précisent également les cas où les gains et les pertes résultant de changements au niveau des justes valeurs doivent être inscrits dans l'état des résultats; l'état des résultats étendus permettra de consigner de manière temporaire de tels gains et pertes. La comptabilité de couverture est optionnelle, et certains instruments financiers peuvent être reconnus en tant que couverture dans des circonstances particulières. La Société choisira le traitement comptable qui convient le mieux à ses instruments financiers selon les normes susmentionnées et déterminera les effets, le cas échéant, sur les états financiers dans les années à venir.

## CAPACITÉ D'ATTEINDRE LES RÉSULTATS

Le résumé qui suit fait le point sur les capacités importantes élaborées au cours de l'année 2004.

### Secteur Postes Canada

#### Marketing et élaboration des produits

*Gestion de la valeur pour les clients* – Grâce à ce nouveau programme conçu pour mieux comprendre les besoins de la clientèle, Postes Canada aura un aperçu de ce qui crée de la valeur sur le marché. Ce nouvel outil se concentrera sur le développement de produit et les programmes de marketing de même que sur la manière dont Postes Canada dessert ses clients au cours des années à venir. On prévoit que les renseignements de base seront collectés en 2005 et qu'ils seront utilisés au cours de la création des plans de marketing de 2006.

*Publipostage et catalogues* – Les services de publipostage et de catalogues de Postes Canada ont continué à soutenir la croissance des entreprises canadiennes en 2004. Postes Canada a démontré son engagement dans l'industrie du marketing direct en lançant plusieurs campagnes de marketing visant à soutenir les efforts de marketing direct des entreprises. De plus, un certain nombre d'initiatives liées aux produits ont été lancées afin d'étudier de près les mesures que pourraient prendre Postes Canada pour améliorer son service et offrir de nouveaux services et nouvelles possibilités dans ce secteur. Ces initiatives se poursuivront en 2005 et seront appuyées par le programme de Gestion de la valeur pour les clients.

#### *Inscription en ligne pour les clients du programme*

*Entrepreneur<sup>MC</sup>* – Un autre exemple de l'engagement de Postes Canada sur le marché des PME : la Société a lancé un procédé d'inscription en ligne pour son programme Entrepreneur<sup>MC</sup> client privilégié – PME. Cette nouvelle option en ligne offre aux PME un accès immédiat au Centre d'affaires en ligne et les rend admissibles aux tarifs offerts aux PME dans le cadre du programme Entrepreneur.

*Déménageur* – Les 1,3 million de Canadiens qui déménagent chaque année comptent sur la capacité de Postes Canada à suivre leur changement d'adresse. En 2004, Postes Canada a franchi une étape importante en se portant acquéreur des actifs de *Déménageur*. L'acquisition comprend la publication et le site Web de *Déménageur* qui fournissent, en version électronique et imprimée, des renseignements et des conseils relatifs au déménagement en plus d'offrir un mécanisme de distribution des formulaires d'Avis de changement d'adresse (ACA). Les principaux avantages que l'acquisition de ces actifs présente pour Postes Canada sont la réduction du délai de mise en marché comparé au développement de la technologie à l'interne, la continuité du service aux clients et des sources de revenus immédiates. Les services et la publicité offerts par *Déménageur* seront consolidés avec les nouveaux services d'authentification en ligne et de changement d'adresse électronique offerts par Postes Canada lorsque le

« Portail du déménageur », une caractéristique haut de gamme de multimédia en ligne, sera lancé en 2005. Cette intégration créera un portail solide qui offrira aux clients un guichet unique pour tous leurs besoins liés au déménagement. De plus, elle offre à Postes Canada la chance d'accroître ses affaires en tirant profit du guide *Déménageur* et du haut taux d'achalandage de son site Web pour la prestation d'autres services. Cette intégration offrira également un média à canaux multiples pour les campagnes de publicité des clients de Postes Canada.

*Service Cachet postal électronique* – Lors du 23<sup>e</sup> congrès de l'Union postale universelle (UPU) qui s'est tenu à Bucarest en Roumanie, Postes Canada a poussé l'adoption d'une proposition visant à modifier la convention de l'UPU afin de définir ce qu'est le cachet postal électronique sur le plan légal et de le reconnaître formellement en tant que nouveau service postal optionnel, permettant ainsi aux membres des administrations postales de mieux établir leur rôle dans la prestation de communications électroniques.

#### *Service Livrer à la porte / Livrer à la boîte à colis* –

Postes Canada a lancé, en 2004, un nouveau service offrant aux clients commerciaux l'assistance de techniciens et de représentants de services mobiles. La Société offre maintenant à ces clients la livraison de pièces et de fournitures tôt en matinée dans une boîte à colis réservée à cette fin à un comptoir postal de Postes Canada de leur région.

*Règlement lié au courrier international* – Cette initiative, lancée et mise en œuvre en 2004, a amélioré la façon dont l'information sur le courrier international d'arrivée et de sortie est saisie grâce à l'utilisation de procédés et d'outils novateurs. Cette initiative permettra également de gérer le règlement des frais terminaux d'une manière plus rapide et plus précise.

*Commercialisation des produits internationaux* – Cette initiative a amélioré une foule d'éléments clés se rapportant aux produits internationaux. Parmi les améliorations, on note le prolongement des tarifs réduits pour les colis-avion et de surface ainsi que les petits paquets; l'expansion du nombre de pays desservis par le service Xpresspost – International et l'ajout d'une option de signature à ce service à certains endroits; et l'introduction d'une nouvelle structure tarifaire et de services à valeur ajoutée aux produits de la Poste aux lettres. Tous ces nouveaux éléments ont grandement contribué à simplifier la vente, aux entreprises, des produits internationaux de la Société.

### **Infrastructure, ressources humaines, partenariats, alliances stratégiques et investissements**

*Infrastructure* – Postes Canada possède toujours le plus vaste réseau de vente au détail au Canada, comptant quelques 6 700 comptoirs postaux offrant une gamme complète de services et environ 16 700 détaillants de timbres-poste. Les documents et les colis sont traités dans 23 établissements de tri urbains et environ 500 postes de facteur, utilisant à peu près 6 800 véhicules pour effectuer des livraisons à environ 13,8 millions d'adresses commerciales et résidentielles au Canada. Ce vaste réseau de vente au détail et de livraison donne accès à de nombreux produits et services relatifs à la poste, à la vente au détail, aux finances et au gouvernement et en assure la livraison.

*Ressources humaines* – Postes Canada continue de développer sa stratégie de ressources humaines afin de devenir un employeur de choix. Travaillant en collaboration avec ses employés, les syndicats et les chefs d'équipe, Postes Canada continue de chercher de nouvelles méthodes pour s'assurer que son effectif comptant plus de 70 000 employés demeure dévoué et productif, et qu'il soit reconnu et apprécié. La capacité de l'entreprise à recruter, maintenir à son service et gérer le personnel pour qu'il offre de la valeur aux clients permettra à Postes Canada d'obtenir des résultats constants et fiables aujourd'hui et dans l'avenir.

La convention collective conclue avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada et le Syndicat des employés des postes et communications (AFPC / SEPC), qui représentent environ 2 500 employés, est arrivée à échéance le 31 octobre 2004. En juillet 2004, les négociations entre les parties ont commencé. L'AFPC et le SEPC ont entamé des grèves tournantes le 9 décembre 2004. Le 17 décembre suivant, Postes Canada a présenté une offre finale à l'AFPC et au SEPC. Le syndicat a accepté de présenter l'offre à ses membres pour qu'ils votent en leur recommandant de la rejeter. Cela s'est traduit par la suspension immédiate des mouvements de grève et le rétablissement temporaire de la convention collective expirée. Lors du vote subséquent, qui a eu lieu en février 2005, les employés de l'AFPC et du SEPC ont accepté l'offre finale déposée par Postes Canada. Le contenu de cette offre constitue dorénavant la base de la nouvelle convention collective valide jusqu'au 31 août 2008.

*Partenariats et alliances stratégiques* – La Société est toujours à la recherche d'occasions lui permettant de développer ses offres de service à la fois dans des perspectives géographiques et de produits. Forte de ses succès récents, Postes Canada a étudié diverses possibilités avec des partenaires potentiels qui contribueront au lancement de nouveaux produits et services, à l'accroissement de la valeur pour ses clients en plus de générer des revenus additionnels. La Société vise principalement à établir des partenariats et des alliances futurs dans les domaines de la technologie, de la communication à valeur ajoutée et des services de distribution et de logistique.

*Investissements en technologie et en capital* – Postes Canada investit chaque année des montants considérables dans l'entretien et le développement de son importante infrastructure ainsi que dans les améliorations technologiques. Ces investissements visent à améliorer l'efficacité et à maintenir la capacité de la Société à offrir à ses clients des services de haute qualité. En 2004, Postes Canada a continué d'investir dans des initiatives logicielles, dans l'automatisation accrue de même que dans l'amélioration de son infrastructure physique. Ces dépenses en capital ont permis à la Société de conserver sa capacité concurrentielle et d'apporter des améliorations à ses procédés opérationnels et administratifs.

En 2004, Postes Canada a présenté quatre projets importants : le projet de Gestion des relations avec les employés (GRE), le programme Gestion de la chaîne d'approvisionnement, le programme d'informatisation des comptoirs postaux et le Programme d'amélioration de l'adressage.

La mise en œuvre du projet de GRE constitue la dernière étape du programme initial de Transformation de l'entreprise. La mise en place du projet de GRE marque la fin de la transformation majeure de tous les procédés de Postes Canada relatifs au temps et aux présences, à l'administration des avantages sociaux, à la santé et sécurité ainsi qu'à la gestion de la paie et de la rémunération. La Société offre maintenant à ses employés un accès libre-service à l'information portant sur ces questions relatives à l'emploi.

Le programme Gestion de la chaîne d'approvisionnement se compose d'une série d'initiatives conçues pour permettre à Postes Canada d'améliorer sa capacité de livraison en augmentant la visibilité et la qualité de la livraison du courrier en misant sur diverses gammes de produits et en remplaçant les anciens systèmes rigides et dépassés. Les deux premières initiatives, celle sur le cubage en continu et celle sur la Signature électronique, ont été mises en œuvre au cours des années précédentes et sont dorénavant complètement opérationnelles. Le module de gestion d'activités a été mis en œuvre en 2004. Ces initiatives offrent aux cadres des renseignements plus complets afin de continuer à améliorer leurs capacités de consigner les recettes et les livraisons.

Le projet d'informatisation des comptoirs postaux a étendu l'informatisation des points de vente à 1 000 comptoirs de vente au détail plus petits dans le but de fournir de meilleurs outils pour le service à la clientèle et la gestion du comptoir postal de même que pour élargir la portée de Postes Canada en ce qui a trait aux services nécessitant une infrastructure informatisée. La mise en service planifiée s'est terminée avec succès en 2004.

Le Programme d'amélioration de l'adressage remplacera l'ancien système devenu désuet pour la gestion des renseignements relatifs à l'adressage et offrira une plate-forme flexible pouvant soutenir des améliorations opérationnelles ultérieures et le développement des services d'adressage. La mise en place du programme devrait être terminée en 2005.

## Secteur Purolator

Purolator aspire à être reconnu comme le chef de file au Canada des fournisseurs de solutions de distribution intégrée et souhaite également faire sa marque à l'échelle nord-américaine; pour ce faire, l'entreprise a besoin d'une culture axée sur la clientèle. Pour appuyer cette vision, Purolator a, en 2004, sondé le marché de choix du chargement partiel. La possibilité d'offrir des services de chargement partiel représente une occasion unique pour Purolator étant donné que beaucoup de ses clients actuels exigent un service de chargement partiel de premier choix comprenant des caractéristiques semblables à celles de la messagerie, soit le balayage, le pistage et le repérage en temps réel. À la fin du mois de septembre, un service pilote a été lancé sous la marque de chargement partiel « PCL Freight ». Offert pour des destinations dans le sud de l'Ontario et au Québec, ce service pilote a été bien accueilli par les clients et un plus grand marché a été ciblé pour l'année 2005 alors que le réseau s'étendra aux principales destinations de l'Ouest et de l'Est canadien.

Purolator a continué d'améliorer ses capacités de suivi en 2004. Ces capacités permettront aux clients de traiter plus facilement avec Purolator, de suivre leurs colis en utilisant leur propre numéro de référence et de localiser leur colis à chaque étape du procédé d'expédition. De plus, Purolator continue de développer et d'améliorer ses capacités en ligne. Cela offre un accès plus facile aux produits et aux services de Purolator et encourage la poursuite des objectifs de Purolator relativement à l'automatisation accrue et à l'amélioration du service à la clientèle.

À la fin du printemps 2004, Purolator a ouvert un mini centre de tri dans l'Ouest de Toronto en vue de répondre aux besoins de ses clients en matière de transport et de distribution, de traiter les volumes à venir et d'améliorer la productivité. Lorsque l'installation s'est mise en branle au cours du troisième trimestre, elle a servi à l'attribution des produits du centre de tri principal, qui a fermé ses portes pendant une journée en raison d'un incendie ayant sévi dans un immeuble voisin. Elle servait également à maintenir les niveaux de service offerts.

Pour maintenir sa position de chef de file, Purolator doit concurrencer efficacement à l'étranger. Une stratégie liée à la frontière canado-américaine est en cours d'élaboration afin de permettre à Purolator de se tailler une place unique sur le marché en se concentrant sur les principaux marchés frontaliers et en offrant des solutions uniques qui répondront aux besoins interfrontaliers des clients. Les efforts de l'entreprise seront concentrés sur l'intégration technologique auprès de ses partenaires en vue d'améliorer le dédouanement et d'accroître la visibilité frontalière. Au cours de l'automne 2004, Purolator a apporté des améliorations importantes à son système de création de manifestes américains afin de respecter les exigences réglementaires et améliorer l'ensemble de ses opérations aux États-Unis. Ces améliorations ont eu une incidence directe sur les clients puisqu'une réduction du nombre de retenues à la frontière américaine mènera à une réduction des coûts liés au traitement de ces marchandises.

L'introduction d'un nouvel outil de production de rapports sur les recettes, de pair avec l'efficacité du système d'établissement des coûts de production, permet aux professionnels des ventes et aux cadres supérieurs de Purolator de procéder au suivi des comptes des clients et de relever rapidement tout changement au niveau des tendances et des comportements des clients. Cela permet donc à l'entreprise de réagir promptement aux besoins émergents de la clientèle.

Purolator a effectué des investissements considérables en 2004 en vue de constituer la promesse d'une marque plus détaillée et plus convaincante, reflétant sa position unique en tant que premier service de messagerie en importance au Canada. Grâce à une campagne publicitaire dynamique à l'échelle nationale, la marque Purolator est devenue une marque supérieure faisant très bonne figure auprès des gens d'affaires et des Canadiens. La croissance future des recettes reposera sur des rendements supérieurs. Les investissements effectués au niveau du marketing et du positionnement de la marque permettront de réaliser les objectifs liés au rendement.

Une marque de prestige facilitera la fidélisation de la clientèle et accroîtra la fidélité des employés. La capacité de Purolator de produire des résultats dépend non seulement de la technologie et des procédés, mais surtout de ses employés. À l'automne 2004, Purolator a mené un sondage interne portant sur l'efficacité auprès de ses employés. Les résultats de ce sondage serviront à déterminer les investissements et les initiatives qui permettront à Purolator de progresser vers l'atteinte de son objectif qui est de devenir un employeur de choix.

## Secteur Logistique

Progistix ajoute une certaine valeur pour les clients en les aidant à réduire leurs coûts d'exploitation tout en améliorant leur rendement d'exploitation et leur service à la clientèle. En travaillant en étroite collaboration avec les clients, Progistix conçoit des solutions permettant d'atteindre les attentes des clients, voire de les surpasser.

Afin de fournir de la valeur à ses clients et actionnaires, Progistix a réuni une équipe de professionnels de la chaîne d'approvisionnement ayant une vaste expérience de la conception de solutions, de la gestion de projets, du remaniement de procédés et du développement technologique. Grâce à cette équipe hétérogène, Progistix est en mesure de concevoir des solutions axées sur la réalisation des objectifs de ses clients en matière d'exploitation et de service et d'apporter de la valeur pour ses clients et leurs consommateurs.

Qui plus est, Progistix ajoute de la valeur au profit du Groupe en permettant à Postes Canada d'élargir sa gamme de services offerts aux entreprises canadiennes, ce qui lui permet d'offrir à ses clients une gamme complète de services de gestion de la chaîne d'approvisionnement, de bout en bout.

En 2004, Progistix a continué la mise en œuvre de services destinés à un nouveau client, ce qui lui a permis de déplacer ses opérations dans une nouvelle installation. En outre, l'entreprise a mis en œuvre un module du système de gestion de l'entrepôt dans le SAP<sup>MC</sup> afin de mieux servir Postes Canada.

### **L'ensemble des autres secteurs**

*Innovaposte* – Innovaposte crée de la valeur pour le Groupe en réduisant les coûts et en améliorant les niveaux de service. Cette création de valeur est menée par une équipe de gestion qui possède une vaste expérience des industries de la poste et de la distribution physique. Innovaposte peut également mettre à profit ses relations avec des partenaires stratégiques tels que CGI et Accenture Inc. pour offrir à ses clients une planification, une mise en œuvre et une prestation de services de qualité supérieure.

En 2004, la transition des services de gestion d'infrastructure vers CGI a été effectuée sans aucune interruption de service importante. Cette initiative, de même que la prestation à l'interne des services de gestion des applications et d'autres initiatives, a permis de réduire les coûts d'exploitation de Postes Canada. En outre, Innovaposte a grandement amélioré son Indice de satisfaction de la clientèle et son Indice de satisfaction des employés; elle a d'ailleurs obtenu une certification ISO 9001 pour ses deux installations d'exploitation. De plus, l'entreprise a maintenu sa rentabilité, a versé à ses actionnaires des dividendes se chiffrant à huit millions de dollars et a entamé la mise en œuvre d'une approche standard relative à la mise à l'essai et à la mise en œuvre d'une nouvelle application qui améliorera la fiabilité et la tenue des coûts à l'avenir.

postel – En juillet 2004, postel a fait l'acquisition de certains biens du service Webdoxs de Emergis Inc. (anciennement BCE Emergis Inc.), notamment de contrats signés avec les autres grandes institutions financières au Canada et des expéditeurs du service Webdoxs qui ne faisaient pas déjà partie du service postel. L'acquisition du service Webdoxs se veut un élément important de la stratégie de postel, qui consiste à se positionner en tant que fournisseur privilégié à l'échelle du pays en matière de présentation de documents. La plate-forme technologique et le modèle de gestion de postel serviront de base aux activités combinées qui sont offertes aux 11,5 millions de Canadiens qui utilisent maintenant les services bancaires en ligne.

La synergie découlant de la combinaison des services Webdoxs et postel positionnera la Société en tant que chef de file du marché de PPEF. Ce marché a laissé entrevoir un important potentiel de croissance en raison de la réduction des coûts et de l'amélioration opérationnelle inhérentes aux communications électroniques. L'exécution de l'intégration technique des deux services fournira sept des dix projets essentiels de l'ensemble des marchés à l'échelle du pays et représente une valeur importante pour le Groupe puisque la stratégie de livraison à canaux multiples de la Société lui permettra de fidéliser les clients souhaitant utiliser des services de communication électronique comme solution de rechange à la Poste-lettres.

*PCIL* – Au cours de l'année, la Société a décidé de transférer toute future vente de technologie postale à Innovaposte et de limiter les activités de vente de PCIL. Par conséquent, PCIL n'a pas réellement exploré de nouvelles occasions d'affaire. Cela a contribué à la baisse du nombre de nouvelles ventes mentionnée à la rubrique Résultats d'exploitation à la page 25. La filiale en propriété exclusive de PCIL, Nieuwe Post Nederlandse Antillen N.V., possède suffisamment de ressources et reçoit l'appui de Postes Canada en vue de remplir son mandat de concession dans les Antilles néerlandaises.

### **Indicateurs de rendement clés**

Postes Canada a recours à des indicateurs financiers et non financiers pour orienter son processus décisionnel et pour évaluer son rendement. Établi de concert avec le gouvernement du Canada au mois de décembre 1998, le cadre stratégique fixe les objectifs à long terme en ce qui a trait à ces indicateurs sur le plan financier et sur le plan du service.

#### **Indicateurs financiers**

Les ratios financiers utilisés actuellement par la direction et, dans certains cas, par le gouvernement du Canada pour mesurer le rendement financier de la Société figurent à la fin du présent rapport de gestion.

#### **Indicateurs non financiers**

##### *Rendement du service*

Postes Canada s'est engagée à toujours respecter les normes suivantes pour la livraison des envois de la Poste-lettres : livraison en deux jours ouvrables au sein d'une même région métropolitaine ou d'une même collectivité urbaine; en trois jours ouvrables au sein d'une même province; et en quatre jours ouvrables d'une province à l'autre.

Une firme de services professionnels indépendante évalue les niveaux de qualité du service en ce qui a trait à la Poste-lettres relativement au système postal canadien. Le programme d'évaluation consiste à déposer des envois-contrôle dans le flot du courrier au cours de l'exercice et à en suivre l'acheminement d'une liaison postale à l'autre dans tout le pays, toutes zones urbaines et rurales confondues. Le rendement du service est mesuré en se servant d'envois de la Poste-lettres convenablement préparés dont le poids, les dimensions et la couleur varient, y compris des enveloppes à fenêtre, des envois non standard et des envois de la Poste-lettres surdimensionnés. Tous ces envois-contrôle sont introduits dans le flot de courrier en les déposant dans des boîtes aux lettres publiques, dans des boîtes postales communautaires et à des comptoirs postaux. Cette façon de procéder donne un échantillonnage représentatif et garantit la validité de l'évaluation de la qualité du service, lequel est analogue en l'occurrence à celui que reçoit la population canadienne.

En 2004, Postes Canada a obtenu une cote de 96,8 % en ce qui a trait à l'exécution dans les délais impartis pour la Poste-lettres, ce qui lui a permis de dépasser l'objectif de la Société (96 %) de 0,8 %. Les variations régionales se sont avérées très faibles, ce qui traduit la stabilité du procédé et l'uniformité d'un rendement de haute qualité. Le rendement de livraison de la Poste-lettres a été atteint malgré les défis posés par des conditions météorologiques exceptionnelles à l'échelle du Canada, plus particulièrement en Atlantique au mois de février, où un état d'urgence a été déclaré dans l'ensemble de la Nouvelle-Écosse.

En 2005, on prévoit que Postes Canada maintiendra son service de Poste-lettres de qualité supérieure dans les régions urbaines et rurales du Canada malgré les défis qui se présentent occasionnellement au niveau des activités de livraison.

#### *Satisfaction de la clientèle*

Le programme d'évaluation de la satisfaction de la clientèle est conçu pour fournir un indicateur de la fidélité des clients et de l'information sur les clients qui aideront Postes Canada à améliorer ses relations avec sa clientèle commerciale et à élaborer des stratégies pour mieux servir les petites entreprises et les particuliers.

Des enquêtes téléphoniques effectuées par un organisme indépendant permettent de mesurer la perception des clients dans plusieurs domaines, y compris la qualité du service et la nature des relations avec la clientèle. Des sondages sous forme d'entrevues sont effectués auprès de la clientèle pendant toute la durée de l'exercice. Les résultats font l'objet d'un rapport trimestriel.

En 2004, Postes Canada a apporté des changements à la composition de l'Indice de satisfaction de la clientèle commerciale, ce qui a nécessité une reformulation de l'objectif de base au début de l'année. L'objectif reformulé était établi à 78 %; l'objectif de 2004 a été fixé à 80 %. En vue de cadrer avec les meilleures pratiques, l'objectif de 2004 a été fixé à deux points de plus que les résultats réels de l'année précédente.

L'Indice de satisfaction de la clientèle de 2004 était de 81 %. Le succès obtenu était attribuable en grande partie aux améliorations apportées aux niveaux de rendement auxquels s'attendaient les clients commerciaux pour le service après-vente.

L'Indice de satisfaction de la clientèle en 2004 pour le segment des particuliers et des PME a augmenté de deux points (77 %) comparativement à la cote de rendement de 2003 (75 %).

L'année 2005 sera axée sur le déploiement d'efforts d'amélioration de l'expérience du service après-vente des clients et sur la transition vers une mesure axée sur la valeur pour les clients, pour 2006.

#### *Satisfaction des employés*

Postes Canada compte un effectif de plus de 70 000 employés dans l'ensemble du Canada. Étant donné le caractère des activités axées sur les services, les employés jouent un rôle important dans la réussite de la Société. Postes Canada continue de s'engager à faire de ses employés un avantage concurrentiel en stimulant les ressources humaines et en élaborant un partenariat souple avec les syndicats qui représentent ses employés.

La mesure annuelle de la satisfaction des employés, exécutée par une tierce partie indépendante, tient compte, entre autres, de la satisfaction, de la capacité et de l'engagement. En 2004, l'Indice de satisfaction des employés était de 71 %, par rapport à 69 % en 2003. Il était légèrement inférieur à l'objectif fixé pour 2004, soit de 72 %.

En 2005, la Société regardera au-delà de la satisfaction des employés pour se concentrer sur son engagement envers ces derniers. Postes Canada s'engage fortement sur la voie de la fidélisation des employés et élabore actuellement une approche visant à canaliser l'engagement en vue d'obtenir un effectif à haut rendement.

#### *Perspective en matière de gestion du rendement*

En 2004, Postes Canada a réalisé des progrès importants quant à l'amélioration de la responsabilisation de la Société par l'entremise d'un cadre d'évaluation du rendement de la Société qui structure les résultats opérationnels quantitatifs en aperçus du rendement du point de vue des clients, des employés et des procédés. Elle a également mis en œuvre un examen périodique des tendances liées au rendement, des problèmes, des analyses et des plans d'action.

Postes Canada poursuivra la mise en œuvre de ce cadre d'évaluation du rendement en 2005 en se concentrant sur le rendement par rapport aux objectifs établis pour tous les procédés administratifs de base ainsi que sur la production contrôlée et l'examen des résultats des fiches de pointage, ce qui aura pour effet de concentrer l'attention des décideurs de la direction sur les enjeux administratifs importants.

## **RISQUE POUR LA SOCIÉTÉ ET GESTION DE L'ENTREPRISE**

### **Processus de gestion des risques**

La gestion des risques est un facteur essentiel de l'atteinte des objectifs de la Société, de sa viabilité et de son succès à venir. La Société est assujettie à une série de risques internes et externes. Si elle ne met pas en œuvre et n'exécute pas correctement les stratégies correspondantes, ces risques pourraient avoir une incidence sur les opérations et les résultats de la Société.

La Société a nommé des titulaires de procédé administratif au sein du Groupe qui seront chargés de gérer les procédés administratifs et les risques internes et externes qui s'y rattachent. Les titulaires de procédé possèdent le savoir-faire requis pour traiter les nombreux risques liés à leur secteur respectif. En 2004, les facteurs les plus importants de la Gestion de l'approvisionnement (paiements d'exception et des contrats à fournisseur unique), de la sécurité (menaces, notamment les incidents de fraude et de vol) et de la technologie de l'information (sécurité de l'infrastructure) ont été traités. Une plus grande responsabilisation de la direction et du Conseil d'administration à l'égard de la gestion des risques a été mise en œuvre par l'entremise d'un procédé de production de rapports plus structuré.

Par l'entremise d'un exercice de planification annuel, on évalue et on cerne les risques pouvant nuire à l'atteinte des objectifs de l'organisation, de même qu'à l'efficacité des contrôles mis en place pour limiter ces risques. Le cas échéant, les stratégies sont élaborées pour limiter l'incidence de ces risques sur les activités du Groupe. Les cadres supérieurs se chargent de repérer, de suivre et d'évaluer les risques auxquels sera exposé le Groupe au cours de l'année et travaillent en collaboration avec les unités opérationnelles pour mettre en œuvre des mesures qui permettront de gérer et de réduire ces risques de façon efficace.

### **Éléments de risque et stratégies de gestion**

La section suivante résume les principaux risques et les principales incertitudes qui pourraient avoir, selon la Société, une incidence sur ses résultats commerciaux futurs. Ces risques ont été classés en trois catégories : risques organisationnels, risques opérationnels et risques d'investissement et risques financiers.

#### **Risques organisationnels**

La capacité de la Société de concentrer les efforts des ressources humaines afin de réaliser la vision et la mission de la Société de façon efficace et efficiente est un élément essentiel offrant un avantage concurrentiel à la Société.

### **Relations du travail**

Le Groupe constitue un groupe d'entreprises à forte main-d'œuvre qui dépend de ses employés pour atteindre ses objectifs de réussite globale et de valeur pour le client. La prestation de services sans interruption est essentielle aux activités du Groupe. La perception d'une interruption ou une interruption réelle peuvent avoir une incidence importante sur les résultats financiers et sur les relations avec la clientèle à long terme. Les risques liés aux arrêts de travail représentent une menace importante pour le Groupe.

Plus de 95 % des employés de Postes Canada sont syndiqués et bénéficient de rémunérations, d'avantages et de conditions de travail concurrentiels. La direction de Postes Canada, les syndicats et les associations reconnaissent le besoin de travailler ensemble et de maintenir une communication ouverte. Ces exigences sont respectées en traitant les syndicats et les associations comme des partenaires importants de l'entreprise et en assurant une interaction élevée entre les cadres des syndicats et des associations et la direction, y compris le partage de renseignements et la résolution de problèmes.

#### *Convention collective expirée*

*Alliance de la Fonction publique du Canada et Syndicat des employés des postes et communications (AFPC / SEPC) – Se reporter aux propos présentés à la rubrique Capacité d'atteindre les résultats.*

#### *Conventions collectives actives*

*Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Exploitation postale urbaine – Postes Canada et le STTP, lesquels représentent environ 44 000 employés de l'exploitation postale urbaine, ont conclu une convention collective de quatre ans, laquelle prendra fin le 31 janvier 2007. Depuis la signature de la nouvelle convention le 30 septembre 2003, Postes Canada a mis en œuvre les nouvelles dispositions de la convention collective qui stipulent l'amélioration de ses activités et le contrôle des coûts liés aux avantages.*

*Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Factrices et facteurs ruraux et suburbains (FFRS) – Postes Canada et les FFRS en sont à la première année de leur convention collective de huit ans avec fonds garantis attribués au financement des augmentations salariales et des avantages sociaux. Plus de 6 000 entrepreneurs ont fait la transition vers un emploi au sein de Postes Canada. Une clause de réouverture dans la convention collective exige que des négociations soient entamées à l'automne 2005, avec l'arbitrage de différends si les parties n'arrivent pas à une entente.*

#### *Conventions collectives actives prenant fin en 2005*

*Association des officiers des postes du Canada (AOPC)* – La convention collective conclue avec l'AOPC, laquelle représente environ 3 000 employés, prendra fin le 31 mars 2005. Cette convention comprend une clause d'« arbitrage des propositions finales » pour assurer la résolution des conflits sans interruption de travail. Les négociations seront entamées à la fin de février 2005 par l'entremise d'un atelier de deux jours, à l'intention des équipes de négociation, animé par le Service fédéral de médiation et de conciliation.

*Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA)* – La convention collective conclue avec l'ACMPA, laquelle représente environ 9 000 employés, prendra fin le 31 décembre 2005. Cette convention comprend une clause d'« arbitrage des propositions finales » pour assurer la résolution des conflits sans interruption de travail. Les négociations en vue d'une nouvelle convention collective seront entamées à l'automne 2005.

La convention collective conclue entre Purolator et les employés de bureau de la Colombie-Britannique, représentés par l'Alliance de la Fonction publique du Canada, prendra fin le 31 mars 2008. La convention collective conclue entre Purolator et les employés de bureau de la province de Québec, représentés par le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, prendra fin le 31 décembre 2009. La convention collective des Opérations nationales, laquelle touche la grande majorité des employés de Purolator, qui sont représentés par la Fraternité internationale des Teamsters (Teamsters), prendra fin le 31 décembre 2007.

Quatre conventions collectives distinctes conclues avec des employés de bureau représentés par Teamsters ont pris fin le 31 décembre 2004. Ces conventions représentent un petit groupe d'employés de Purolator. Purolator prévoit conclure avec succès une nouvelle convention collective avec chaque unité de négociation d'ici la fin du premier trimestre de 2005.

#### **Ressources humaines**

L'âge moyen des employés de Postes Canada est supérieur à l'âge moyen de l'ensemble des Canadiens. Par conséquent, Postes Canada se dirige vers une période prolongée d'attrition accrue et environ 80 % de cette attrition est attribuable au nombre de retraites. Selon les prévisions, les tendances d'attrition à la hausse demeureront élevées au cours des huit à dix prochaines années, ce qui fait de l'attrition un facteur important dans la stratégie des ressources humaines de la Société. Les changements démographiques que connaîtront Postes Canada augmenteront les pressions sur l'entreprise. Cette dernière devra gérer les risques liés à la perte des connaissances, des compétences et de l'expérience des employés qui prennent leur retraite. Postes Canada a recours aux meilleures pratiques en matière de planification de la main-d'œuvre et de transfert des connaissances pour cerner les secteurs à risque et elle poursuit activement la mise en œuvre de plans d'action afin de s'assurer qu'elle est reconnue comme étant un employeur de choix. On mettra davantage l'accent sur des secteurs, tels que la gestion du talent, la planification de la relève, la formation et le perfectionnement et le recrutement à l'externe. Ces actions sont exécutées dans le but d'offrir une stabilité organisationnelle et elles feront partie des plans de la Société visant à élaborer et à mettre en œuvre des initiatives qui appuieront les objectifs administratifs de la Société à court et à long terme.

#### **Augmentation des coûts des avantages sociaux offerts aux employés**

Le coût des avantages sociaux offerts aux employés continue à augmenter en regard des données démographiques sur les employés et de l'augmentation importante des coûts de soins de santé à l'échelle nationale. Comme c'est le cas pour la plupart des employeurs canadiens, ces augmentations représentent un risque financier important pour l'entreprise qui vise à offrir des régimes d'avantages sociaux concurrentiels, abordables et qui constituent une valeur pour les employés. En 2004, Postes Canada a mis en œuvre des stratégies afin de mieux gérer les coûts liés à la hausse des soins de santé. Plus précisément, la Société a mis en œuvre les cotisations des employés et elle a introduit une liste de médicaments à plusieurs niveaux de remboursement pour aider à réduire les coûts à la hausse des médicaments sur ordonnance. Qui plus est, le principal facteur de risque lié aux prestations de retraite, aux autres avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi est la baisse des taux d'intérêt réels à long terme, ce qui peut entraîner des obligations à la hausse et des dépenses à venir. Postes Canada continuera à gérer et à évaluer attentivement ce secteur tout en cherchant des solutions créatives pour trouver un juste équilibre entre les risques de l'entreprise et l'indemnisation des employés.

### Risques opérationnels

Les risques opérationnels représentent la capacité de la Société de mettre en œuvre et de maintenir des systèmes, des procédés administratifs et des mesures de contrôle internes de façon efficace en vue de réduire au minimum les pertes. L'élément clé de la gestion des risques opérationnels consiste à veiller à ce que les politiques et les procédures clés soient mises en œuvre et suivies.

### Technologie

Le Groupe gère un grand volume de transactions depuis la livraison du courrier jusqu'aux solutions de logistique, en passant par les colis des Messageries prioritaires. En vue d'offrir un service à la clientèle de calibre mondial, chaque aspect du service doit être contrôlé attentivement. Il y a un risque inhérent élevé lié au contrôle d'un tel volume élevé de transactions sur une base quotidienne.

Le Groupe dépend des systèmes d'information qui assurent à ses clients un service transparent. Innovaposte fournit un imposant bassin de ressources possédant des connaissances diversifiées, des ressources physiques et des stratégies de reprise des activités qui permettent à la direction de mieux atténuer les risques technologiques liés aux problèmes environnementaux, aux virus informatiques et à la sécurité du système en général.

### Réseau de vente au détail

Postes Canada possède le plus vaste réseau de vente au détail au Canada, comptant quelque 6 700 comptoirs postaux qui offrent une gamme complète de services et environ 16 700 détaillants de timbres-poste. Le réseau des comptoirs postaux urbains est en grande partie un réseau de concessionnaires du secteur privé (75 %), tandis que presque tout le réseau des comptoirs postaux ruraux appartient à la Société, qui en assure également la gestion (82 %).

Les coûts du réseau de vente au détail dans les régions rurales du Canada continuent à croître à un taux égal ou supérieur à l'inflation. Bien que Postes Canada s'engage à offrir un service dans les régions rurales du Canada, les coûts à la hausse liés au maintien de ce réseau actuel continuent à mettre de la pression sur les ressources financières de Postes Canada.

Postes Canada réexamine sa stratégie de vente au détail afin de mieux définir et d'améliorer le niveau d'accessibilité des services auquel peuvent s'attendre les clients, tout en cherchant des façons de rendre le réseau de vente au détail plus efficace et plus rentable.

### Transport

L'industrie des transports en général doit faire face à de nombreux défis, ce qui aura une incidence sur Postes Canada. Le bouleversement dans l'industrie aérienne et les changements structurels qui en découlent ont eu une incidence sur la capacité de fret aérien, surtout sur les activités transfrontalières et du régime intérieur. Tout comme dans le cas des nouveaux règlements de sécurité aérienne introduits après le 11 septembre 2001, lesquels ont obligé Postes Canada à modifier son réseau, les changements apportés à la taille et à l'horaire du parc de véhicules commercial mettent une pression supplémentaire sur l'industrie du fret aérien intérieur, ce qui pourrait avoir une incidence sur la capacité de Postes Canada de respecter ses normes de service de livraison, menant ainsi à des tensions de coûts.

Les frais de carburant, un élément de coût important pour tous les modes de transport, ont été la principale cause des augmentations des coûts au cours des dernières années. Tous les signes indiquent une pression continue exercée sur les frais de carburant en raison des conditions instables des régions du monde produisant le pétrole.

### Risque d'investissement et risques financiers

Les risques d'investissement et risques financiers sont des risques de pertes ou de préjudice contre la Société en raison des faiblesses liées aux politiques et aux procédures portant sur les finances et la trésorerie. Parmi ces risques figurent notamment les risques liés à la réglementation, à la liquidité et au crédit.

### Financement de la croissance et de l'expansion

En raison de l'érosion prévue des volumes de la Poste-lettres, il n'est possible de garantir des services postaux universels abordables que si la Société peut exercer efficacement son mandat commercial, lequel a été confirmé par l'actionnaire par l'entremise du cadre stratégique, et qu'elle peut, de plus en plus, tirer profit des services concurrentiels. Postes Canada et ses filiales nécessiteront les ressources financières leur permettant d'investir dans les initiatives de croissance afin de maintenir les services et de bénéficier d'un avantage concurrentiel.

La Société dispose actuellement de l'autorisation parlementaire d'emprunter, de sources autres que de la Couronne, une somme globale de 300 millions de dollars conformément aux modalités approuvées par le ministre des Finances. Par le passé, la somme maximale de 300 millions de dollars s'est avérée suffisante pour permettre à la Société de répondre à ses exigences d'emprunt, y compris l'emprunt à court terme de la Société aux fins de gestion de la trésorerie.

### Placement des fonds de retraite

Le régime de retraite de Postes Canada est principalement exposé au risque lié à la baisse du taux d'intérêt réel à long terme, ce qui peut mener à une hausse des cotisations dans le but de respecter les engagements du régime. En 2004, les actifs du régime ont connu un rendement très concurrentiel à deux chiffres. Par contre, ces résultats ont été résorbés par la chute imprévue des taux d'intérêt à long terme, ce qui a entraîné une augmentation des engagements du régime. Ce changement a eu une incidence négative sur les projections financières incluses dans les états financiers du régime.

À la fin de l'année, la concentration la plus importante des risques de crédit liés au régime est signalée dans les activités du gouvernement du Canada et des provinces de l'Ontario et de Québec. Cette concentration est liée principalement à l'investissement dans des titres d'une valeur de 1,7 milliard de dollars émis par le gouvernement du Canada, de 282 millions de dollars par la province de l'Ontario, puis de 223 millions de dollars émis par la province de Québec.

Le risque de liquidité pour un régime de retraite correspond au besoin de vendre plus de biens non liquides à des moments inopportuns afin de respecter les versements de prestations. Le régime de retraite de Postes Canada possède un mouvement de trésorerie très solide pour plusieurs années à venir, ce qui réduit le risque de liquidité.

Afin d'atténuer ces risques, Postes Canada s'assure que les décisions liées à l'investissement sont prises conformément à l'*Énoncé des politiques et des procédures de placement – Régime de retraite*. Le Comité des pensions, le Comité de placement et le Conseil d'administration participent tous à la supervision des placements investis dans les caisses de retraite.

### RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Postes Canada s'engage à adopter des pratiques commerciales réfléchies et s'efforce de faire en sorte que la responsabilité de la Société fasse partie de la prise de décisions quotidienne. La section suivante résume les changements importants apportés à deux secteurs en 2004 : contrôles internes et surveillance et régie.

#### Contrôles internes

La direction a adopté une attitude proactive en divulguant des renseignements qui, en règle générale, ne sont divulgués qu'à la demande d'entreprises dont les titres sont échangés sur le marché public. Un cadre de contrôle interne, qui établit les normes de conception, de fonctionnement et d'évaluation efficaces des contrôles internes en produisant des rapports financiers a fait l'objet d'un projet pilote au cours de l'année pour quelques procédés transactionnels clés afin de mettre à l'essai et d'améliorer davantage la documentation, les outils d'évaluation et les méthodes. En 2005, Postes Canada lancera le cadre de contrôle interne et élargira les indicateurs existants du contrôle interne pour qu'ils s'appliquent à tous les principaux procédés transactionnels. L'objectif consiste à atteindre une certification volontaire des contrôles internes.

En 2004, la direction a introduit une politique de « Dénonciation d'irrégularités en milieu de travail », désigné couramment sous le nom de politique de « dénonciation », pour encourager les employés à signaler, en toute bonne foi, toute irrégularité potentielle. Un fournisseur tiers de services se charge de gérer de façon indépendante le numéro sans frais, le site Web et les services de courrier pour assurer l'anonymat des employés.

Le cadre de contrôle interne et la politique de dénonciation permettront à la Société de demeurer un chef de file en tant qu'entreprise consciente de ses responsabilités collectives dans la nouvelle ère de régie d'entreprise soumise à la loi *Sarbanes-Oxley Act* aux États-Unis et des règlements similaires en cours d'élaboration au Canada et à l'échelle mondiale.

#### Surveillance et régie

En février 2004, le Conseil d'administration de Postes Canada a demandé aux vérificateurs externes de la Société, Deloitte & Touche, de procéder à un examen diversifié et approfondi des activités de commandite, de marketing et de publicité de Postes Canada, de même que des pratiques de gestion de la Société. La vérification portait sur la période de 1996 à 2003 et elle a été lancée en réponse aux questions posées par la vérificatrice générale du Canada. Le rapport a été remis au ministre responsable de la Société canadienne des postes le 27 juillet 2004 et a été diffusé au grand public le 29 juillet 2004. Reconnaisant que l'examen mené par Deloitte & Touche a mis en évidence des problèmes liés à la surveillance et à la régie, le Conseil a adopté un plan d'action exhaustif pour régler ces problèmes. Ce plan comprend la mise en œuvre d'un mécanisme de dénonciation et l'approbation d'une délégation de pouvoirs révisée pour s'assurer que les transactions problématiques effectuées par le passé ne pourront se répéter sans être repérées par l'entremise des mesures de surveillance.

## PERSPECTIVES COMMERCIALES

### Secteur Postes Canada

#### Croissance

L'économie canadienne a affiché un bon rendement en 2004 et devrait demeurer relativement saine pendant plusieurs années dans un contexte de faible inflation. Postes Canada continuera à affronter des défis liés à l'escalade des coûts causée par les coûts des soins de santé, le prix élevé du carburant, la forte hausse des points de remise et à la faible densité de livraison. La capacité à majorer les tarifs est restreinte en raison de l'existence d'une formule de plafonnement du tarif lié à la majoration du tarif de base des lettres du régime intérieur et du contexte de faible inflation. Les pressions exercées par la concurrence continueront également à s'intensifier en raison des efforts déployés par les entreprises de messagerie et autres administrations postales pour s'approprier la part des marchés mondiaux de livraison exprès et de logistique. Par conséquent, la compression des coûts demeurera une exigence en vue d'atteindre les objectifs financiers.

Postes Canada s'attend à une augmentation d'environ 4 % des produits consolidés en 2005, après s'être rajustée en fonction des différences dans le nombre de jours ouvrables. On prévoit que l'amélioration découlera principalement de la mesure tarifaire entreprise par Postes Canada, davantage augmentée par la croissance des revenus provenant des filiales. L'incidence des filiales la plus importante provient de Purolator, qui prévoit une hausse des revenus d'environ 4 %. Sans mesures de réduction des coûts supplémentaires précises, on prévoit que les dépenses consolidées de Postes Canada connaîtront en 2005 une hausse de plus de 5 % (après rajustement en fonction des jours ouvrables), entraînée par des hausses des coûts liés à la main-d'œuvre, par les coûts en carburant et par une augmentation des points de remise devant être desservis. Précisément, à partir de 2005, les avantages non prévus par la loi offerts aux factrices et facteurs ruraux et suburbains seront élargis pour inclure une semaine supplémentaire de vacances et les avantages liés aux soins de la vue et de l'ouïe.

La Société met actuellement en place des mesures importantes nécessaires pour préserver la rentabilité des marchés de la distribution et des communications et répondre aux besoins changeants des clients. Les Canadiens apprécient les services offerts par le bureau de poste, et l'amélioration de la valeur pour les clients s'est avérée un objectif important pour Postes Canada. Postes Canada doit améliorer sa souplesse pour tirer profit des occasions afin de mieux répondre aux besoins des clients et d'accroître sa rentabilité. La Société a la possibilité de jouer un rôle accru à titre de catalyseur principal d'activités commerciales au Canada. Elle doit se tailler une place bien à elle parmi les entreprises mondiales et elle doit intégrer ses capacités dans de multiples canaux de communication.

Postes Canada est également très sensible au rôle bien implanté de la livraison postale dans la vie des Canadiens et s'engage à maintenir des services postaux universels abordables. La Société concentrera ses efforts sur le maintien de la viabilité à long terme de ces services en améliorant les profits par point de remise. Elle cherchera à intégrer ses divers produits de communication parmi les canaux afin d'offrir un ensemble homogène de solutions.

La technologie a fourni à la Société des occasions d'élaborer des solutions innovatrices afin de mieux répondre aux besoins des clients, d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de réduire les coûts indirects de main-d'œuvre. Cependant, elle a, par le fait même, créé une nouvelle concurrence : des solutions électroniques viables remplaçant la Poste-lettres, et le marketing par courriel.

#### Perte de volume

La perte continue de volumes de courrier est le problème le plus important qui menace la rentabilité future de Postes Canada. Les produits électroniques de substitution sont principalement à l'origine de la diminution des volumes de courrier traditionnels dans les pays industrialisés à raison de un à plus de trois pour cent par année. De plus, le déclin des volumes de courrier est accéléré par la tendance grandissante pour la consolidation de factures, méthode adoptée par des grandes entreprises auxquelles deux divisions opérationnelles ou plus combinent plusieurs factures en une seule. Les avancées technologiques permettent un commerce électronique simplifié, plus sécuritaire et moins coûteux tant pour l'émetteur de factures que pour le client.

Les secteurs public et privé, qui génèrent environ 90 % des volumes de la Poste-lettres et de la Médiaposte avec adresse de Postes Canada, se voient offrir les meilleurs tarifs préférentiels pour l'adoption des solutions électroniques. On croit que plus de 75 % de l'information actuellement expédiée par courrier est maintenant offerte en ligne. Grâce en partie à l'acquisition du service Webdoxs, les opérations électroniques de présentation et de paiement de factures offertes par postel ont quadruplé sur une base mensuelle depuis le début de l'année 2004. Dorénavant, postel peut fournir un important potentiel de croissance à mesure que les entreprises saisissent les occasions inhérentes en matière de diminution des coûts et d'amélioration de l'efficacité opérationnelle offertes par les communications électroniques.

Bien que les volumes diminuent, le nombre d'adresses au Canada continue d'augmenter, ce qui entraîne une réduction du nombre d'articles du courrier par point de remise, ou de la densité du courrier, et une augmentation des coûts de livraison. Après un rajustement en fonction des élections fédérales, les volumes de la Poste-lettres ont légèrement diminué en 2004, une tendance qui s'est maintenue depuis le début de 2000. La continuation prévue de cette tendance compromet la viabilité d'un modèle dont a bénéficié l'économie canadienne.

## Évolution du Marché de la distribution

Le regroupement mondial de l'industrie entraîne également des pressions exercées par la concurrence à mesure que de grandes entreprises internationales d'expédition et de livraison se prévalent de leur envergure et de leur portée massives et réussissent à faire pression sur les tarifs et les services concurrentiels. Par la grande influence qu'ils exercent sur le développement de la technologie et de la marque, par l'entremise de leurs relations d'achats internationales et en tirant profit de l'envergure et de la densité sur le plan international des principaux marchés, ces intervenants étrangers rendent ce secteur de plus en plus exigeant pour un exploitant national.

Les marchés de la distribution et de la logistique sont extrêmement compétitifs tant à l'échelle nationale qu'internationale. Sur le plan national, on observe pour le secteur de la logistique un taux de croissance supérieur à l'inflation; les secteurs de la distribution et de la livraison, d'autre part, se sont développés au cours des quelques dernières années. Le ralentissement a restreint la capacité de Postes Canada à tirer profit de ce secteur et de compenser la diminution de la Poste-lettres. Le marché international a connu une croissance beaucoup plus rapide et est dominé par des entreprises au portefeuille diversifié, notamment certaines administrations postales. Ces entreprises ont effectué des acquisitions, des regroupements et des alliances avec des firmes de services de messagerie, de livraison par voie aérienne, de logistique et de services de messagerie de surface en Asie, en Europe et en Amérique du Nord pour étendre leur envergure et leur portée. Leur objectif est de contrôler des réseaux internationaux de bout en bout, ce qui assurerait un contrôle de qualité de niveau supérieur de la réception du produit à sa livraison finale.

L'intégration continue du marché nord-américain et la mondialisation en général ont augmenté le besoin d'intervenants ayant une portée internationale. Postes Canada possède une vaste gamme de services du régime intérieur; on ne peut toutefois pas en dire autant de sa portée internationale. Cette lacune contribue à la dépendance du Groupe à l'égard de ses concurrents pour la livraison à l'échelle internationale. De plus, quelques intervenants internationaux ont également fait d'importants investissements afin d'accroître leur présence au sein du marché de la vente au détail et en ligne, ce qui leur permet de rejoindre le secteur des particuliers et des petites entreprises qui se veut la source d'une partie importante des activités commerciales de Postes Canada.

Le Groupe doit relever ces défis au cours des cinq prochaines années afin d'assurer la viabilité de ses marchés de distribution et de logistique. L'attention sera portée sur l'élaboration d'une stratégie intégrée qui mettra à profit les possibilités de ventes. La section suivante fait état des stratégies précises adoptées par chaque entreprise au sein du Groupe pour tenir compte des risques de ce secteur.

## Secteur Purolator

La stratégie de 2005 se fonde sur la direction établie en 2004, soit l'amélioration du rendement des coûts, des services et des marges en offrant des produits et des services à bas prix, en améliorant la satisfaction de la clientèle et en réalisant des revenus supplémentaires rentables. Cette stratégie sera axée sur la croissance des revenus par une attention particulière sur la gestion du rendement avec une croissance des marchés interfrontaliers tout en cherchant à accroître sa productivité. Pour y parvenir, Purolator aura recours à des gains en matière de procédés et d'efficacité, à l'amélioration de sa marque, à l'efficacité de son effectif de vente et à des investissements technologiques.

## Secteur Logistique

Le marché nord-américain d'impartition des tâches logistiques continue de croître d'environ 10 % à 12 % par année. De plus, le regroupement de l'industrie vise la constitution de quatre à six mégafournisseurs internationaux. La concurrence reste féroce. Les grossistes et les distributeurs émergent pour devenir de nouvelles sources de concurrence venant s'ajouter aux fournisseurs internationaux traditionnels de services logistiques par tierce partie.

Les clients exigent une infrastructure et des capacités à l'échelle internationale. De plus, les décisions relatives à l'impartition pour les importantes organisations multinationales sont généralement prises à l'extérieur du Canada. Les principaux concurrents de Progistix occupent ainsi une position privilégiée puisqu'il s'agit de sociétés internationales contrôlées par des administrations étrangères. Afin que Progistix puisse faire concurrence aux grandes organisations internationales de services logistiques par tierce partie, l'entreprise doit continuer à accroître sa présence sur le marché au Canada et aux États-Unis par la croissance naturelle et par des acquisitions ou par l'établissement de partenariats.

## L'ensemble des autres secteurs

**Innovaposte** – Les revenus d'Innovaposte dépendent du niveau d'activité relative à la technologie de l'information au sein de Postes Canada et de Purolator. En 2005, on prévoit que les revenus demeureront stables puisque Postes Canada termine l'élaboration de sa stratégie à long terme. Sur le plan opérationnel, Innovaposte continuera à améliorer ses procédés administratifs internes et ses systèmes d'information jusqu'à l'atteinte d'un calibre international et consolidera sa position de fournisseurs de services en matière de technologie de l'information au sein du Groupe tout en élargissant sa base de clients à d'autres administrations postales.

**PCIL** – PCIL se concentrera sur la consultation alors qu'Innovaposte s'occupera de la vente des technologies postales canadiennes. La filiale de CPIL, NPNA, continuera à exploiter la concession dans les Antilles néerlandaises. On prévoit qu'elle continuera à générer des profils aux seuils actuels.

**postel** – La stratégie de postel a été propulsée de façon significative en 2004 avec l'acquisition du service Webdoux de Emergis Inc., qui offre la possibilité de transformer l'entreprise.

Grâce à l'acquisition du service Webdoxs, on prévoit atteindre le seuil de rentabilité d'ici 2007 et améliorer le rendement à long terme. Les coûts du transfert à court terme augmenteront les exigences en matière de liquidités pour 2005 du fait que postal travaille à l'intégration technique des deux services en une seule plate-forme.

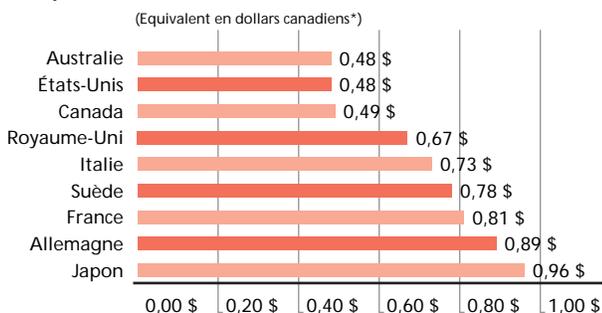
## ORIENTATION STRATÉGIQUE

### Secteur Postes Canada

Pendant de nombreuses années, la Société a été gérée en fonction d'un modèle de gestion qui insistait sur la diversification des produits et services, la productivité générale et la tarification efficace. La diversification a permis des gains considérables grâce à des économies importantes et d'envergure réalisées en offrant de nouveaux services, tels que l'expédition, la logistique et la publicité. Entre-temps, la gestion des coûts et la tarification du marché améliorée ont réalisé des gains à l'égard des revenus et des coûts. Cette stratégie administrative a connu beaucoup de succès et a contribué à des résultats rentables pendant une longue période, de même qu'à un excellent rendement de service pour Postes Canada.

Malgré les tensions concurrentielles et la géographie, le climat et la faible densité de la population du Canada, Postes Canada parvient tout de même à offrir l'un des tarifs les moins élevés pour les lettres du régime intérieur du monde industrialisé.

### Comparaison internationale des tarifs de base d'une lettre



\*Selon les taux de change moyens de 2004 fournis par la Banque du Canada.

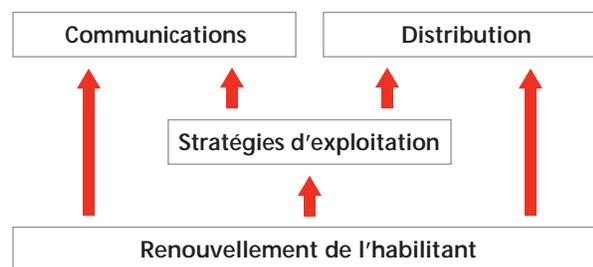
Le modèle de gestion de Postes Canada commence cependant à présenter des signes de vulnérabilité. Le réacheminement technologique des volumes de la Poste-lettres à des solutions électroniques dépasse la capacité du modèle de gestion à s'adapter aux répercussions. Parallèlement, la stratégie de diversification qui a assuré la viabilité de l'entreprise est elle-même menacée; le regroupement mondial de l'industrie a prouvé que des concurrents internationaux réels appliquent leur envergure et leur portée massives afin de mettre de la pression sur les tarifs et les services concurrentiels.

Postes Canada en est à un tournant décisif. À l'heure actuelle, alors que la situation de Postes Canada est viable sur les plans financiers et concurrentiels, une transition sensée vers un modèle de gestion renouvelé permettra de bénéficier

du plus grand nombre d'options possible. Le principe déterminant est de servir les clients et les entreprises canadiennes là où ils se trouvent et de la façon dont ils veulent être servis.

En 2004, Postes Canada a adopté un procédé de renouvellement de la stratégie visant à créer une carte routière pour suivre l'évolution fructueuse du modèle de gestion. Le procédé a été entamé par un aperçu de l'avenir axé sur les faits, y compris les besoins relatifs au marché et aux clients, les besoins du public canadien, les tendances internationales, l'évolution et la perturbation technologiques, le milieu de réglementation mondiale en pleine évolution, les perspectives budgétaires, les données démographiques, l'effectif et les besoins changeants des clients.

Au cours de 2005, le procédé de renouvellement de la stratégie mettra l'accent du Groupe sur ses principales activités : services de communication et de distribution. Les principales stratégies d'exploitation pour les opérations postales et les habilitants de la Société seront également nécessaires afin d'assurer le succès.



De nouvelles orientations stratégiques sont mises en œuvre afin de définir l'orientation future de l'entreprise dans quatre secteurs clés :

**Marché des communications** – Postes Canada exerce ses activités dans un vaste marché de communications, où le courrier ne correspond qu'à un canal des services de communication. Il est de plus en plus fréquent que les clients aient recours au courrier par choix et non par nécessité. La viabilité des activités postales reposera de plus en plus sur la capacité de la Société d'évoluer et de s'adapter à un monde en constante évolution. Postes Canada se fonde sur le caractère solide et digne de confiance de ses services traditionnels pour offrir de précieux services à canaux multiples et à valeur ajoutée dans un paysage changeant. Postes Canada possède, à l'heure actuelle, certaines des capacités requises pour atteindre cet objectif, mais ces capacités sont trop indépendantes les unes des autres. Les objectifs stratégiques pour ce marché comprennent le regroupement des capacités (nouvelles et anciennes) pour répondre aux besoins des clients de Postes Canada.

Dans le marché des communications, l'accent sera mis sur l'élaboration de solutions à canaux multiples, sur la pleine croissance de la distribution des catalogues et du marketing direct dans l'environnement d'affaires canadien.

*Distribution et logistique* – Le Groupe est un important fournisseur de services d'expédition et de logistique dans tous les secteurs de l'économie canadienne. Il fournit des services concurrentiels sur le marché qui répondent à un grand nombre d'applications et de besoins. Postes Canada s'engage à offrir des services de calibre international aux Canadiens par l'entremise d'une entreprise de distribution et de logistique qui complètent les services postaux de base et donnent lieu à des revenus importants permettant de maintenir le réseau postal public. Les objectifs stratégiques pour ce marché consistent à promouvoir la position de chef de file de Postes Canada et à miser sur ses propres capacités et forces.

*Opérations* – La structure des coûts d'exploitation de Postes Canada se fonde sur une obligation traditionnelle en matière de services postaux envers les Canadiens. La protection de la viabilité des services postaux nécessite que Postes Canada, comme les autres administrations postales du monde, recherche activement des procédés, des moyens et des stratégies améliorés pour respecter ses obligations de service et financières envers les Canadiens. Dans une société où les volumes de courrier traditionnel sont à la baisse, Postes Canada se doit d'améliorer l'exécution de ses services tout en adaptant ses tarifs à la nouvelle réalité en matière de volumes de courrier.

*Habilitants* – Comme Postes Canada connaît une croissance de plus en plus fondée sur l'offre de services concurrentiels à des niveaux concurrentiels quant aux tarifs et à la qualité, elle doit s'assurer que ses capacités commerciales correspondent à celles retrouvées sur le marché général ou qu'elles les surpassent. La stratégie des habilitants de Postes Canada est axée sur l'établissement des conditions nécessaires pour que les fonctions d'habilitation de la Société soient fructueuses et qu'elles excellent. Une culture axée sur le rendement et les résultats sera essentielle à la réussite de toutes les stratégies de Postes Canada.

Le Groupe s'emploie à maximiser la synergie et à assurer l'harmonisation de la stratégie de la Société. Tout comme pour les années précédentes, l'organisation continuera à mettre l'accent sur la croissance, la réduction des coûts, l'amélioration des procédés et l'ajout de valeur pour les clients grâce à l'amélioration des services. L'orientation de la distribution et de la logistique comprend Purolator et Progistix tandis que Innovaposte et postel sont importants au développement du marché des communications. Des renseignements supplémentaires sur l'orientation des secteurs sont énoncés ci-après.

### **Secteur Purolator**

L'objectif stratégique de Purolator vise l'institutionnalisation d'une culture axée sur la clientèle, l'amélioration du service, la réduction des coûts et l'amélioration du rendement des marges ainsi que la création d'un avantage concurrentiel par l'entremise des employés et la production de revenus supplémentaires rentables tout en améliorant continuellement sa position concurrentielle à long terme. Par conséquent, l'entreprise se concentrera, en 2005, sur les stratégies suivantes :

- Renforcement des outils et de l'infrastructure en matière de commerce.

- Investissement dans la technologie en vue d'améliorer l'intégration auprès des partenaires, de faciliter le dédouanement et d'accroître la visibilité frontalière.
- Renforcement de la fidélité des employés par le lancement d'un second Régime d'actionnariat des employés.
- Étude de l'utilisation des technologies propres de transport (initiative d'écologisation du parc de véhicules) par l'ajout de fourgonnettes de livraison hybrides électriques, qui ferait de Purolator la première entreprise de messagerie au Canada à entreprendre la transition vers des véhicules hybrides électriques.

### **Secteur Logistique**

L'orientation de la stratégie de Progistix est de continuer à élargir sa présence sur le marché.

- Cibler l'acquisition de nouveaux clients à 5 millions de dollars ou plus.
- Mettre l'accent sur la fidélisation de la clientèle, surtout pour le renouvellement des contrats importants.
- Tirer profit d'une attention prioritaire aux créneaux de services logistiques par des tierces parties.
- À mesure que surviennent les occasions, acquérir des entreprises ou établir des partenariats afin d'accéder au marché américain.

### **L'ensemble des autres secteurs**

Les principales initiatives stratégiques de ce segment comprennent les éléments suivants :

- améliorer les systèmes internes, les procédés et les capacités d'Innovaposte; transformer sa gestion des applications et concevoir des services de calibre international à l'aide d'outils, de procédés et de méthodes normalisés par l'industrie; accéder à de nouveaux marchés désignés pour augmenter le bassin de clients et réaliser plus de recettes, en misant sur les applications conçues pour le Groupe;
- terminer l'intégration des services Webdox et postel et élargir le marché postal pour qu'il offre un centre d'archivage de données et des produits à affichage sur demande, surtout dans le cadre de la gestion du patrimoine et des services financiers;
- gérer les services-conseil offert par PCIL par l'entremise des Relations internationales de Postes Canada.

La Société de l'avenir sera très différente de ses services postaux traditionnels : un changement au sein des éléments fondamentaux de la poste est inévitable. Une nouvelle orientation permettra d'assurer la viabilité à long terme de l'entreprise pour notre actionnaire, nos clients, nos employés et tous les Canadiens.

postel<sup>MC</sup>, Poste-lettres<sup>MC</sup>, Médiaposte avec adresse<sup>MC</sup>, Médiaposte avec adresse extradimensionnelle<sup>MC</sup>, Médiaposte sans adresse<sup>MC</sup>, Colis standard<sup>MC</sup>, Xpresspost<sup>MC</sup>, Colis accélérés<sup>MC</sup>, Messageries prioritaires<sup>MC</sup>, Xpresspost – E.-U.<sup>MC</sup>, Xpresspost – International<sup>MC</sup>, Colis accélérés E.-U.<sup>MC</sup>, Colis accélérés commerciaux E.-U.<sup>MC</sup>, Colis-avion<sup>MC</sup>, Colis de surface<sup>MC</sup>, Petit paquet-avion<sup>MC</sup>, Petit paquet de surface<sup>MC</sup> et Entrepreneur<sup>MC</sup> sont des marques de commerce de la Société canadienne des postes. Purolator International<sup>MC</sup> est une marque de commerce de Courrier Purolator Itée. SAP<sup>MC</sup> est une marque de commerce de SAP AG.

## Renseignements supplémentaires

Le tableau suivant illustre les ratios financiers des cinq dernières périodes :

Ratios consolidés	Cadre stratégique	décembre 2004 (12 mois)	décembre 2003 (12 mois)	décembre 2002 (12 mois)	décembre 2001 (9 mois)	mars 2001 (12 mois)
<b>Rentabilité</b>						
(1) Rendement de l'avoir du Canada *	11,0 %	12,1 %	10,5 %	7,9 %	7,8 %	10,5 %
(2) Marge d'exploitation		3,6 %	2,9 %	2,5 %	2,7 %	2,4 %
(3) Productivité	97,0 %	96,4 %	97,1 %	97,5 %	97,3 %	97,6 %
<b>Levier</b>						
(4) Dette / capital **	40,0 %	7,8 %	9,6 %	12,0 %	7,3 %	6,6 %
(5) Flux financiers / dette **		(124,0)%	38,4 %	278,2 %	(57,9)%	375,5 %
<b>Liquidités</b>						
(6) Ratio du fonds de roulement **		1,18	1,09	0,97	0,95	0,99
(7) Couverture de la charge d'intérêts **		21,29	14,72	14,70	14,99	8,15
<b>Investissement</b>						
(8) Flux financiers / acquisition d'immobilisations **		(59,2)%	19,0 %	103,9 %	(19,6)%	86,3 %
(9) Taux d'investissement dans les immobilisations		5,1 %	5,9 %	9,7 %	5,8 %	7,1 %
<b>Versement de dividende</b>						
(10) Ratio de versement de dividende ***	25,0 %	40,0 %	25,0 %	25,0 %	25,0 %	25,0 %
Ratio de versement de dividende lorsque le rendement de l'avoir du Canada $\geq$ 11 %	40,0 %					

\* Pour l'exercice du 31 décembre 2003, le rendement de l'avoir du Canada a été ajusté afin de tenir compte de l'économie d'impôts de 142 \$ millions résultant de la compression du régime de prestations de cessation d'emploi des employés.

\*\* Les chiffres comparatifs des périodes précédentes ont été recalculés afin d'être conformes à la présentation de la période écoulée.

\*\*\* Le dividende pour décembre 2004 est basé sur le taux établi en vertu du cadre stratégique. Il est toutefois assujéti à l'approbation du Conseil d'administration.

(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 + obligation financière à long terme)  $\div$  (total de la dette + obligation financière à long terme + avoir du Canada)

(5) Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation  $\div$  (total de la dette + obligation financière 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 corporelles au comptant

(9) (Acquisition d'immobilisations corporelles – produit de la vente d'immobilisations corporelles)  $\div$  ((coût des immobilisations corporelles à l'ouverture de la période + coût des immobilisations corporelles à la clôture de la période)  $\div$  2)

(10) Dividende  $\div$  bénéfice net

## Rapport des vérificateurs sur l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts

Au Conseil d'administration

Société canadienne des postes

Nous avons vérifié l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts de la Société canadienne des postes pour l'exercice terminé le 31 décembre 2004 préparée conformément à la méthode d'établissement des coûts expliquée dans les notes de l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts. La responsabilité de l'information financière incombe à la direction de la Société canadienne des postes et cette information a été préparée en utilisant les produits et les charges du secteur de la Société canadienne des postes contenus dans la note 18 afférente aux états financiers consolidés vérifiés de l'exercice terminé le 31 décembre 2004, ainsi que d'autres données opérationnelles non vérifiées provenant des systèmes de la Société canadienne des postes. Notre responsabilité se limite à exprimer une opinion, à partir de notre vérification, sur l'information financière résultant de l'application de la méthodologie de l'établissement des coûts.

Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que l'information financière est exempte d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans l'information financière. Elle comprend également l'évaluation de l'application de la méthodologie sous-jacente utilisée et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble de l'information financière.

Nous n'avons effectué aucun procédé de vérification à l'égard de la validité de la méthodologie ni à l'égard des systèmes d'exploitation et des études spéciales de la Société canadienne des postes d'où proviennent les données utilisées pour répartir les coûts aux services.

À notre avis :

- (a) l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts donne, à tous les égards importants, une image fidèle de la contribution des services par marché ainsi que la contribution des services protégés par le privilège exclusif, des services concurrentiels et des services concessionnaires pour l'exercice terminé le 31 décembre 2004, conformément à la méthode d'établissement des coûts expliquée dans les notes de l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts, et préparée en utilisant les produits et les charges du secteur de la Société canadienne des postes contenus dans la note 18 afférente aux états financiers consolidés vérifiés de l'exercice terminé le 31 décembre 2004, ainsi que d'autres données opérationnelles non vérifiées provenant des systèmes de la Société canadienne des postes; et
- (b) 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 ou autre regroupement par marché des services concurrentiels, au moyen de revenus protégés par privilège exclusif pour l'exercice terminé le 31 décembre 2004.

*Raymond Laliberté Grant Thornton S.E.N.C.R.L.*

Société en nom collectif à responsabilité limitée  
Comptables agréés  
Ottawa, Canada  
le 18 mars 2005

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

### SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES

En tant qu'entreprise multiservice, la Société canadienne des postes emploie une infrastructure commune pour assurer ses divers services dans chacun des quatre principaux marchés où elle est présente. Au fil des ans, elle a mis au point, de concert avec des experts-comptables et des experts-économistes, une méthodologie d'établissement des coûts différentiels par activité qui répartit les coûts entre ses services. Cette méthodologie est appliquée chaque année dans son Analyse annuelle des coûts. L'analyse des contributions de 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 revenus qu'elle tire de ses services protégés par privilège exclusif.

La méthodologie, résumée dans les notes de l'analyse des contributions, 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. Environ 59,4 % du total des coûts non consolidés de la Société canadienne des postes sont imputés à des services individuels ou à des groupes de services dans l'Analyse annuelle des coûts.

Comme l'indique l'analyse suivante, chacun des marchés et des services concurrentiels a généré une contribution positive pour l'exercice qui a pris fin le 31 décembre 2004. Selon la méthodologie de l'Analyse annuelle des coûts, une contribution positive pour un groupe de services, réunis par marchés ou par services concurrentiels, établit que ce groupe de services n'a fait l'objet d'aucun interfinancement au moyen des revenus provenant de services protégés par privilège exclusif.

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

Exercice terminé le 31 décembre 2004

(en millions de dollars)

#### Contribution des services par marché

	Communications	Distribution physique	Publicité	Publications	Autres	Total
Produits d'exploitation	3 054 \$	1 031 \$	786 \$	252 \$	259 \$	5 382 \$
Coûts différentiels à long terme	1 416	865	414	183	171	3 049
Contribution	1 638 \$	166 \$	372 \$	69 \$	88 \$	2 333 \$

#### Contribution des services protégés par privilège exclusif, des services concurrentiels et des services concessionnaires

	Privilège exclusif	Services concurrentiels	Services concessionnaires	Autres	Total
Produits d'exploitation	3 514 \$	1 481 \$	170 \$	217 \$	5 382 \$
Coûts différentiels à long terme	1 704	1 118	164	156	3 142
Contribution	1 810 \$	363 \$	6 \$	61 \$	2 240 \$

Les notes suivantes font partie intégrante de l'analyse des contributions tirée de l'Analyse annuelle des coûts.

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

Exercice terminé le 31 décembre 2004

## 1. GÉNÉRALITÉS

L'Analyse annuelle des coûts calcule la contribution des services protégés par privilège exclusif, des services concurrentiels et des services concessionnaires, ainsi que la contribution des catégories et groupes particuliers de ces services, comme étant les revenus de ces services, groupes ou catégories, moins leurs coûts différentiels à long terme.

## 2. MÉTHODOLOGIE D'ÉTABLISSEMENT DES COÛTS

- (a) **Coût différentiel à long terme** • La méthodologie 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) **Base d'activité** • Les services fournis par la Société canadienne des postes font l'objet d'une analyse visant à déterminer les diverses activités ayant conduit à la prestation des services. On analyse ensuite les activités pour déterminer la relation de cause à effet entre les coûts et les services qui ont nécessité le déroulement de chaque activité en particulier. Les volumes des services ou d'autres données servent à l'attribution de ces coûts d'activité aux services.
- (c) **Principes d'imputation** • On définit les relations de cause à effet qui existent entre le coût des ressources et les activités accomplies ainsi qu'entre les activités accomplies et les services fournis. Les coûts d'activité qu'entraîne la prestation d'un service particulier sont imputés à ce service. Les coûts qui ne peuvent être imputés à la prestation d'un service sont réputés coûts de soutien ou sont considérés comme des coûts fixes communs à plus d'un service. Lorsqu'ils sont propres à un groupe de services, ces coûts sont imputés à ce niveau supérieur d'agrégation de groupe.
- (d) **Source des données** • Les données financières utilisées dans la méthode d'établissement des coûts sont tirées du grand livre général des revenus et des coûts de la Société canadienne des postes. Tous les coûts de la Société canadienne des postes sont classés dans l'une des trois catégories suivantes : coûts d'activité attribuables à un service, coûts d'activité fixes propres à un groupe de services, ou coûts d'activité non attribuables.

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 d'exploitation servent à déterminer le revenu par service. En l'absence de données d'exploitation, un équivalent approprié sert à faire l'attribution.

- (e) **Rapprochement des dossiers financiers** • Les coûts et revenus totaux étudiés dans l'Analyse annuelle des coûts sont conciliés aux coûts et revenus 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) **Test d'interfinancement** • Selon la méthodologie de l'Analyse annuelle des coûts, une contribution positive (revenus supérieurs aux coûts différentiels à long terme) d'un groupe de services, réunis par marchés ou par services concurrentiels, établit que les services n'ont pas fait l'objet d'un interfinancement par les revenus tirés d'autres services ou groupes de services.

## Responsabilité de la direction pour la présentation de l'information financière

La direction et le Conseil d'administration sont responsables des états financiers consolidés ainsi que de tout autre renseignement présenté dans ce rapport annuel. Conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, les états financiers consolidés ont été dressés par la direction conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada. La Société fait preuve d'avant-gardisme en divulguant des informations normalement exigées d'entreprises dont les titres se négocient sur un marché public.

Les états financiers consolidés comprennent, lorsqu'il y a lieu, 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 incluse dans les états financiers consolidés.

Pour accomplir ses responsabilités, la direction maintient des contrôles financiers et des contrôles de gestion, ainsi que des systèmes d'information et méthodes de gestion qui allient qualité et coûts raisonnables. Ces systèmes et méthodes visent à fournir un degré raisonnable de certitude quant à la pertinence et à la fiabilité de l'information financière ainsi qu'à la sauvegarde et au contrôle de ses biens en conformité avec la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, la *Loi sur la Société canadienne des postes* et les règlements administratifs de la Société. Les vérifications internes examinent et vérifient l'efficacité du système de contrôle interne de la Société pour assurer l'évaluation et la gestion des risques auxquels elle s'expose, et des rapports sont soumis au Comité exécutif de la direction et au Comité de vérification du conseil.

Le Conseil d'administration s'assure que les cadres s'acquittent de leurs responsabilités à l'égard de l'information financière et du contrôle interne principalement par l'intermédiaire du Comité de vérification composé de cinq membres indépendants et du président du Conseil d'administration (ex-officio). Le Comité de vérification se réunit régulièrement afin de passer en revue les activités de vérification interne de la Société. En outre, il se réunit au moins une fois l'an pour examiner les états financiers consolidés et le rapport des vérificateurs externes et recommande l'approbation de ceux-ci au Conseil d'administration.

La Société canadienne des postes est une société d'État comprise à la partie II de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* depuis 1989. C'est la raison pour laquelle, à chaque année, les vérificateurs externes de la Société sont nommés par le gouverneur en conseil après consultation par le Conseil d'administration. Deloitte & Touche s.r.l. ont été nommés à nouveau pour l'exercice écoulé. Ils vérifient les états financiers consolidés et soumettent leur rapport au Comité de vérification ainsi qu'au ministre responsable de la Société canadienne des postes.

Il est mentionné dans la *Loi sur la gestion des finances publiques* que la Société doit procéder à un examen spécial de ses opérations au moins tous les cinq ans; des examens spéciaux complémentaires peuvent avoir lieu à la demande du gouverneur en conseil, du ministre de tutelle ou du Conseil d'administration de la Société. L'examen spécial, qui s'apparente à une vérification de l'optimisation des ressources, sert à fournir au Conseil d'administration une opinion impartiale sur la question de savoir si les systèmes de contrôle et d'information financiers, de contrôle et d'information de gestion ainsi que les méthodes de gestion de la Société sont maintenus de manière à donner l'assurance raisonnable que : les éléments d'actif de la Société sont protégés et contrôlés; la gestion des ressources financières, humaines et matérielles de la Société est économique et efficace; le déroulement des opérations de la Société est efficace. Deloitte & Touche s.r.l. ont exécuté le dernier examen spécial de la Société qui portait sur la période du 1<sup>er</sup> août au 31 décembre 2003.



La présidente-directrice générale  
Le 11 mars 2005

## Rapport des vérificateurs sur les états financiers consolidés

Au ministre responsable de la Société canadienne des postes

Nous avons vérifié le bilan consolidé de la Société canadienne des postes au 31 décembre 2004 et l'état consolidé des résultats et de l'avoir du Canada et l'état consolidé des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date (pages 49 à 73). La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Société. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en nous fondant sur notre vérification.

Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À notre avis, ces états financiers consolidés donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la Société au 31 décembre 2004 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous déclarons qu'à notre avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à notre avis, les opérations de la Société et de ses filiales en propriété exclusive dont nous avons eu connaissance au cours de notre vérification des états financiers consolidés ont été effectuées, à tous les égards importants, 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 aux règlements administratifs de la Société et de ses filiales en propriété exclusive.



Comptables agréés  
Ottawa, Canada  
Le 11 mars 2005

## Bilan consolidé

Au 31 décembre (en millions de dollars) 2004 2003

### Actif

	2004	2003
<b>Actif à court terme</b>		
Espèces et quasi-espèces	497 \$	391 \$
Placements à court terme	60	40
Espèces et placements réservés	25	482
Débiteurs	477	455
Impôts à recouvrer	105	80
Charges payées d'avance	81	101
Portion à court terme de l'actif d'impôts futurs	42	193
	1 287	1 742
Espèces et placements réservés (note 4)	505	443
Immobilisations corporelles (note 5)	1 721	1 733
Actif au titre des prestations constituées des régimes de retraite (note 6)	497	374
Actif d'impôts futurs (note 7)	143	121
Autres éléments d'actif (note 9)	161	145
	4 314 \$	4 558 \$

### Passif et avoir du Canada

<b>Passif à court terme</b>		
Créditeurs et charges à payer	406 \$	405 \$
Salaires et avantages sociaux à payer	350	396
Produits reportés	151	153
Appui transitoire reporté	83	83
Mandats de poste en circulation	48	46
Autres éléments de passif à court terme	8	10
Portion à court terme de la dette à long terme	21	21
Portion à court terme du passif au titre des prestations constituées d'avantages postérieurs à l'emploi	25	482
	1 092	1 596
Dette à long terme (note 10)	76	92
Passif d'impôts futurs (note 7)	23	11
Passif au titre des prestations constituées d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi (note 6)	1 818	1 637
Autres éléments de passif à long terme	38	40
	3 047	3 376
Part des actionnaires sans contrôle	13	12
Avoir du Canada	1 254	1 170
	4 314 \$	4 558 \$

Passif éventuel (note 12)

Les notes ci-jointes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

Approuvé au nom du Conseil d'administration :



le président du Conseil d'administration



le président du Comité de vérification

## État consolidé des résultats et de l'avoir du Canada

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2004	2003
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>6 651 \$</b>	<b>6 344 \$</b>
<b>Charges d'exploitation</b>		
Salaires	3 349	3 071
Avantages sociaux	749	782
Levée, traitement et livraison	915	994
Installations immobilières	282	283
Amortissement	221	200
Autres	897	832
	<u>6 413</u>	<u>6 162</u>
<b>Bénéfice d'exploitation</b>	<b>238</b>	<b>182</b>
<b>Produits (charges) hors exploitation</b>		
Investissement et autres produits	14	21
Intérêts et autres charges	(11)	(19)
	<u>3</u>	<u>2</u>
Bénéfice avant charge (économie) d'impôts	241	184
<b>Charge (économie) d'impôts (note 7)</b>	<b>93</b>	<b>(69)</b>
Bénéfice net avant part des actionnaires sans contrôle	148	253
Part des actionnaires sans contrôle du bénéfice net des filiales	1	-
<b>Bénéfice net</b>	<b>147</b>	<b>253</b>
Bénéfices non répartis (déficit) à l'ouverture de l'exercice	15	(220)
	<u>162</u>	<u>33</u>
Dividende	63	18
<b>Bénéfices non répartis à la clôture de l'exercice</b>	<b>99</b>	<b>15</b>
<b>Capital d'apport</b>	<b>1 155</b>	<b>1 155</b>
<b>Avoir du Canada</b>	<b>1 254 \$</b>	<b>1 170 \$</b>

Les notes ci-jointes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

## État consolidé des flux de trésorerie

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2004	2003
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>		
Bénéfice net	147 \$	253 \$
Éléments sans effet sur la trésorerie :		
Augmentation des obligations au titre des prestations constituées des régimes de retraite, des régimes complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	520	516
Amortissement	221	200
Charge (économie) d'impôts futurs	141	(90)
Autres (produits) charges, montant net	13	9
Appui transitoire compensant les coûts différentiels de la réforme des pensions	(181)	(103)
	861	785
Paiements de prestations de retraite, d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	(919)	(488)
Variation des éléments hors caisse du fonds de roulement d'exploitation (note 13)	(74)	(249)
	(132)	48
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>		
Acquisition d'entreprise (note 3)	(10)	-
Diminution nette des autres comptes à recevoir	-	46
(Augmentation) diminution nette des placements et espèces réservés	375	(101)
Acquisition d'immobilisations corporelles	(222)	(251)
Autres activités d'investissement, montant net	(2)	8
	141	(298)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>		
Appui transitoire reçu du gouvernement du Canada	181	204
Remboursement de la dette à long terme	(19)	(20)
Produit de la dette à long terme	-	19
Dividende versé	(63)	(18)
Autres activités de financement, montant net	(2)	6
	97	191
<b>Augmentation (diminution) nette des espèces et quasi-espèces</b>	106	(59)
<b>Espèces et quasi-espèces à l'ouverture de l'exercice</b>	391	450
<b>Espèces et quasi-espèces à la clôture de l'exercice</b>	497 \$	391 \$

Les notes ci-jointes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

# Notes afférentes aux états financiers consolidés

(31 décembre 2004)

## 1. CONSTITUTION

La Société canadienne des postes (la « Société ») a été constituée en 1981 en vertu de la *Loi sur la Société canadienne des postes* pour exploiter un service postal qui s'autofinance tout en offrant un service dont les normes répondent aux besoins de la population du Canada. Il s'agit d'une société d'État comprise à la partie II de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et elle est mandataire de Sa Majesté.

## 2. PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES

Les présents états financiers consolidés ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada. Les principales conventions comptables se résument comme suit :

- (a) **Consolidation** • Les états financiers consolidés comprennent les comptes de la Société et ceux de ses filiales ainsi que sa quote-part des comptes de ses coentreprises (collectivement désigné « Le Groupe Postes Canada »). Courrier Purolator Itée (Purolator), Progistix-Solutions Inc. (Progistix), EPO Inc. (postel<sup>MC</sup>), Postes Canada internationale limitée (PCIL), le partenariat SCP/Borderfree sont les principales filiales tandis que Intelcom Courrier Canada Inc. (Intelcom) et Innovaposte Inc. (Innovaposte) constituent les coentreprises.
- (b) **Placements** • Les placements temporaires sont composés de titres de premier ordre à taux fixe comptabilisés au coût lequel se rapproche de leur juste valeur en raison de leur courte échéance. Les placements ayant une échéance inférieure ou égale à trois mois à partir de la date d'acquisition sont présentés comme quasi-espèces. Les placements ayant une échéance de plus de trois mois et inférieur à un an sont présentés comme placements à court terme. Le taux moyen de rendement pondéré sur le temps des placements temporaires en main au 31 décembre 2004 est de 2,5 % (3,1 % en 2003).

La Société détient également d'autres placements qui sont détenus dans des titres de premier ordre à taux fixe et sont assortis d'échéances variant de 1 mois à 10 ans. Les placements en obligations sont présentés au coût amorti tandis que les placements dans des titres de marché monétaire sont comptabilisés au coût. La Société a réservé ces autres placements et un montant d'encaisse uniquement afin de gérer les décaissements éventuels reliés à certaines de ses prestations constituées d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi (note 4).

- (c) **Immobilisations corporelles** • Les terrains, les bâtiments et le matériel qui ont été transférés du gouvernement du Canada à la Société lors de sa constitution ont été comptabilisés à leur juste valeur à cette date, établie de la façon suivante :

Terrains	• à la valeur marchande fondée sur l'utilisation
Bâtiments	• au coût de remplacement amorti
Équipement, véhicules, mobilier et matériel de bureau, comptoirs de vente et petit matériel	• au coût de remplacement amorti ou au coût d'origine moins l'amortissement estimatif

La valeur marchande des terrains et le coût de remplacement amorti des bâtiments transférés du gouvernement du Canada ont été déterminés par des évaluations indépendantes.

Les acquisitions effectuées après la constitution sont comptabilisées au coût.

La Société a une entente avec les Archives nationales du Canada et le Musée canadien des civilisations pour l'exploitation, l'administration et le maintien des archives des postes du Canada et du Musée canadien de la poste respectivement, à savoir du matériel philatélique, des objets de collection postaux, une bibliothèque postale, des expositions qui relatent l'origine du service postal ainsi que d'autres objets du patrimoine. Ces collections, expositions et livres, d'une valeur indéterminée, ne sont pas destinés à la revente et une valeur symbolique leur a été attribuée.

## 2. PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES (suite)

L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée d'utilisation estimative des éléments d'actif suivants :

Bâtiments	25, 30 et 40 ans
Améliorations locatives	durée fixe initiale du bail plus la première option de renouvellement
Équipement	de 5 à 20 ans
Véhicules (autres que les véhicules pour passagers et les véhicules utilitaires à service réduit)	de 3 à 10 ans
Mobilier et matériel de bureau, comptoirs de vente et logiciels	de 2 à 20 ans
Petit matériel	de 5 à 20 ans

L'amortissement est calculé selon la méthode de l'amortissement dégressif au taux annuel de 30 % pour tous les véhicules pour passagers et les véhicules utilitaires à service réduit. L'amortissement d'un actif en voie de développement débute lorsque l'actif est quasi achevé et mis en service.

- (d) **Écart d'acquisition** • L'écart d'acquisition représente l'excédent du coût d'achat d'une entreprise acquise sur le montant net de la juste valeur des éléments d'actifs identifiables acquis. L'écart d'acquisition doit être soumis à un test de dépréciation sur une base annuelle, ou plus fréquemment si certains événements ou situations démontrent qu'une perte de valeur potentielle pourrait devoir être constatée plus rapidement. Une perte de valeur doit être constatée lorsque la valeur comptable des écarts d'acquisition rattachée à une unité d'exploitation excède la juste valeur des écarts d'acquisition. À cette fin, la juste valeur des écarts d'acquisition rattachée à une unité d'exploitation est estimée en utilisant la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs.
- (e) **Actifs incorporels** • Les actifs incorporels se composent de contrats de services acquis et d'un contrat de licence comptabilisés au coût et amortis selon la méthode linéaire. Les contrats de services acquis sont amortis sur la durée des contrats respectifs plus la première option de renouvellement, le cas échéant, pour une durée totale ne dépassant pas 10 ans. Le contrat de licence est amorti sur une période de 36 mois.
- (f) **Constatation des produits** • Les produits proviennent surtout des services de communications, de distribution physique, de publicité, de Poste-publications ainsi que d'autres produits et services de livraison du courrier. Les communications se composent de la Poste-lettres et des services hybrides de la Poste-lettres. La distribution physique englobe les services de messagerie et de colis. La publicité comprend la Médiaposte. La Poste-publications se compose de journaux et périodiques domestiques et internationaux. Les autres produits et services de livraison du courrier incluent les mandats-poste, la location de cases postales, la réexpédition du courrier ainsi que les produits philatéliques et de détail.

Les produits sont constatés lorsque les services sont rendus, les biens ont été livrés ou le travail complété. Les produits provenant des clients de machines à affranchir pour lesquels les services afférents n'ont pas été rendus avant la fin de l'exercice sont reportés selon une méthode d'échantillonnage représentatif de la pratique de renouvellement des clients. Des produits reportés sont aussi comptabilisés lorsque la facturation a lieu avant la prestation des services connexes. De même, les paiements reçus par anticipation sont reportés jusqu'à ce que les services soient rendus ou que les produits soient livrés et qu'il y ait eu acceptation de la part du client.

Le Groupe Postes Canada 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 Postes Canada agit pour son propre compte, les produits sont constatés en fonction du montant facturé au client. Dans le cas contraire, le montant net retenu (c'est-à-dire le montant facturé au client moins le montant payé au sous-traitant) est constaté dans les produits.

Lorsqu'aucun avantage identifiable et spécifique n'est reçu en retour d'une contrepartie donnée à un client, tel qu'un avantage qui pourrait être offert lors d'un programme de fidélisation de la clientèle, la contrepartie est comptabilisée en diminution des produits plutôt que comme une charge.

L'incitatif reçu à la signature d'un contrat d'impartition de 10 ans et l'avantage incitatif reçu dans l'année sont aussi reportés. L'incitatif est amorti selon la méthode linéaire sur la durée du contrat tandis que les avantages incitatifs relatifs à des baux sont amortis selon la méthode linéaire sur la durée fixe initiale du bail plus la première option de renouvellement, le cas échéant. L'amortissement des incitatifs est présenté en réduction des charges. Tout solde non-amorti est présenté au bilan à titre d'autres éléments de passif à long terme.

## 2. PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES (suite)

- (g) **Régimes de retraite, d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi** • L'évaluation actuarielle des obligations de la Société au titre des prestations constituées relatives aux prestations de retraite, aux avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi est fondée sur la méthode de répartition des prestations au prorata des services. Cette méthode incorpore la meilleure estimation de la direction concernant l'évolution future des niveaux de salaire ou de la croissance des coûts ainsi que les hypothèses démographiques et autres hypothèses financières. Pour les besoins du calcul du taux de rendement prévu des actifs des régimes, ces actifs sont évalués à leur valeur liée au marché, en vertu de laquelle les gains actuariels (pertes actuarielles) sur les actifs des régimes au cours d'une année sont constatés selon la méthode de l'amortissement linéaire sur cinq ans. Les gains actuariels (pertes actuarielles) résultent de l'écart entre le rendement réel des actifs des régimes au cours d'une année et le rendement prévu des actifs des régimes pendant cette même année, ou des modifications apportées aux hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer l'obligation au titre des prestations constituées. L'excédent du gain actuariel cumulé net (de la perte actuarielle cumulée nette) sur 10 % du plus élevé de l'obligation au titre des prestations constituées ou de la valeur liée au marché des actifs des régimes est amorti sur la durée résiduelle moyenne d'activité des salariés actifs (défini comme l'approche du corridor). Le coût des services passés découlant des modifications des régimes est reporté et amorti selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée résiduelle moyenne d'activité jusqu'à la date d'admissibilité intégrale des salariés actifs à la date des modifications. Le 1<sup>er</sup> octobre 2000, la Société a assumé la responsabilité d'un régime d'avantages de retraite couvrant les soins de santé. La Société a appliqué à cette obligation, sur une base prospective, les nouvelles normes comptables sur les avantages sociaux futurs. L'obligation transitoire représente le montant non constaté du déficit du plan et est amorti selon la méthode d'amortissement linéaire sur 8 ans, durée résiduelle moyenne d'activité jusqu'à la date d'admissibilité intégrale des salariés qui devraient normalement toucher des avantages en vertu du régime à cette date. La capitalisation excédentaire résulte de la réforme des pensions du secteur public fédéral en date du 1<sup>er</sup> octobre 2000 et représente l'excédent du montant des actifs cédés par le gouvernement du Canada au régime de retraite de la Société, sur les obligations prises en charge par la Société pour le régime de retraite. La capitalisation excédentaire est reportée et amortie selon la méthode d'amortissement linéaire sur 11 ans, la durée résiduelle moyenne d'activité des salariés actifs couverts par les régimes de retraite à cette date.

Dans le cadre de la réforme des pensions du secteur public fédéral, le gouvernement du Canada s'est engagé à offrir un appui transitoire décroissant afin d'assister la Société avec les coûts différentiels encourus suite à la mise en place du Régime de retraite de la Société canadienne des postes et des avantages sociaux auxiliaires connexes. L'appui transitoire incluait aussi le financement du passif pris en charge par la Société, en date du 1<sup>er</sup> octobre 2000, pour les régimes pour soins dentaires et prestations d'assurance-vie offerts aux salariés au moment de la retraite. Un effet à recevoir du gouvernement du Canada a initialement été enregistré pour le financement de ces passifs. L'encaissement de cet appui transitoire est conditionnel à ce que la Société maintienne les améliorations aux avantages offerts aux retraités, similaires à celles dont bénéficient les participants visés par la *Loi sur la pension de la Fonction publique*. La Société doit aussi continuer à démontrer ses engagements à progresser vers l'atteinte des objectifs de performance de services et de rendement financier, tels qu'établis dans le Cadre stratégique, et d'en tenir compte dans ses plans d'entreprise futurs. Par conséquent, l'appui transitoire n'est constaté que lorsqu'il est reçu. À l'origine, il était appliqué contre les coûts différentiels encourus durant l'année, et le solde de l'appui transitoire était comptabilisé comme acompte sur l'effet à recevoir. En 2003, l'effet à recevoir a été entièrement remboursé et le solde restant de l'appui transitoire a été reporté. À l'avenir, le plein montant de l'appui transitoire va être reporté et appliqué sur une base de premier entré, premier sorti pour couvrir les coûts différentiels annuels.

La Société est aussi assujettie à la *Loi sur l'indemnisation des agents de l'État* et n'est donc pas sujette aux lois provinciales sur les indemnités pour les accidents du travail. En tant qu'employeur qui s'auto-assure, la Société est responsable pour l'obligation encourue depuis sa constitution. Les obligations de la Société pour les avantages liés aux indemnités pour les accidents du travail et pour les avantages postérieurs à l'emploi pour les salariés qui bénéficient d'avantages d'invalidité prolongée sont établies en considérant les rentes d'invalidité et celles aux survivants qui sont conférées ainsi que d'autres montants futurs potentiels liés à des accidents survenus jusqu'à la date de mesure. L'évaluation actuarielle de ces obligations au titre des prestations constituées est fondée sur la méthode de répartition des prestations. Cette méthode incorpore la meilleure estimation de la direction concernant la croissance des coûts ainsi que les hypothèses démographiques et autres hypothèses financières. La meilleure estimation de la direction prend aussi en considération l'expérience et les hypothèses des commissions provinciales sur les indemnités pour les accidents du travail. Les gains actuariels (pertes actuarielles) sont amortis sur une période de 10 ans, durée moyenne de ces obligations.

## 2. PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES (suite)

Purolator, Progistix et Innovaposte ont adopté les mêmes conventions comptables que la Société à l'exception que les actifs de leurs régimes sont évalués à leur juste valeur pour les besoins du calcul du taux de rendement prévu des actifs des régimes ainsi que pour l'approche du corridor.

Les durées résiduelles moyennes d'activité des salariés actifs couverts par les régimes d'avantages sociaux sont comme suit :

Au 31 décembre	2004		2003	
	Régimes de retraite	Autres régimes	Régimes de retraite	Autres régimes
La Société canadienne des postes	11 ans	9 à 11 ans	11 ans	10 à 11 ans
Purolator	12 à 17 ans	S/O	13 à 17 ans	S/O
Progistix	14 ans	17 ans	14 ans	16 ans
Innovaposte	13 ans	S/O	13 ans	S/O

- (h) **Impôts sur les bénéfiques** • Le 27 mars 1994, la Société est devenue une société d'État désignée aux fins de l'impôt sur le revenu et, ainsi, est sujette à l'impôt sur le revenu fédéral en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu* depuis cette date.

Des actifs et des passifs d'impôts futurs sont comptabilisés afin de refléter l'incidence fiscale des écarts entre la valeur comptable et la valeur fiscale des actifs et des passifs. Des actifs d'impôts futurs sont constatés pour les écarts temporaires déductibles de même que les pertes fiscales et les réductions d'impôts inutilisées, dans la mesure où il est plus probable qu'improbable que les actifs d'impôts futurs seront réalisés. Les actifs d'impôts et les passifs d'impôts sont mesurés par application des taux d'imposition et des lois fiscales en vigueur ou sur le point de l'être. Ces montants sont remesurés chaque année en cas de modification des taux d'imposition. Toute modification découlant d'une réévaluation est constatée dans les résultats de l'année au cours de laquelle le changement a eu lieu.

- (i) **Conversion des devises étrangères** • Les opérations domestiques conclues en monnaie étrangère sont converties en dollars canadiens aux cours du change en vigueur à la date de l'opération. Les actifs et les passifs monétaires libellés en monnaie étrangère sont ajustés pour refléter les cours du change en vigueur à la date du bilan, sauf ceux faisant l'objet d'une couverture, qui sont convertis aux cours établis selon les modalités des contrats de couverture. Tous les gains et les pertes de change sont inclus dans le bénéfice net de l'exercice écoulé.

Une filiale de PCIL, située dans les Antilles néerlandaises, est considérée une entité étrangère autonome. En conséquence, les éléments de l'actif et du passif sont convertis en dollars canadiens au cours à la date du bilan. Les produits et les charges sont convertis à la moyenne des taux de change durant l'exercice. Les gains ou pertes de change résultant de la conversion, le cas échéant, sont reportés et présentés sous une rubrique distincte de l'avoir du Canada.

- (j) **Incertitude relative à la mesure** • La préparation des états financiers selon les principes comptables généralement reconnus du Canada fait appel au jugement et aux meilleures estimations de la direction ayant une incidence sur l'évaluation des montants d'actifs et de passifs présentés aux états financiers, sur la divulgation de l'actif et du passif éventuel à la date des états financiers ainsi que sur les montants à présenter pour les produits et les charges au cours de l'exercice. Les postes suivants, en particulier, contiennent des estimations significatives : les prestations constituées des régimes de retraite, prestations constituées d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi, les impôts futurs et les salaires et les avantages sociaux à payer. La mesure définitive pour tous ces éléments peut différer des estimations.

- (k) **Chiffres comparatifs** • Certains chiffres comparatifs de l'exercice précédent ont été reclassifiés afin d'être conformes à la présentation de l'exercice écoulé.

### 3. ACQUISITION D'ENTREPRISE

Le 7 juillet 2004, une filiale de la Société, postel<sup>MC</sup>, a acquis de BCE Emergis Inc. (« Emergis ») certains actifs, tels que la présentation de documents électroniques Webdoxs et le service de paiement, pour un coût d'acquisition total de 15 \$ millions, incluant 10 \$ millions en espèces et 5 \$ millions en paiements différés. Le tableau qui suit résume la juste valeur estimative des actifs acquis à la date d'acquisition.

(en millions de dollars)

Contrats de clients	11	\$
Autres actifs incorporels	1	
Actifs incorporels sujet à l'amortissement	12	
Écart d'acquisition	3	
Total de l'actif acquis	15	
Moins : Paiements différés	5	
<b>Montant en espèces payé pour l'actif acquis</b>	<b>10</b>	<b>\$</b>

Emergis s'est engagée à fournir des services pour l'intégration du service Webdoxs aux fonctions existantes de postel<sup>MC</sup> jusqu'au 7 janvier 2006. La charge estimative à être déboursée pour ces services pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2005 au 7 janvier 2006 est approximativement de 7 \$ millions.

### 4. ESPÈCES ET PLACEMENTS RÉSERVÉS

Les espèces et placements ont été réservés afin de régler chacune des obligations suivantes :

Au 31 décembre	2004	2003
(en millions de dollars)		
Prestations de cessation d'emploi	134	565
Avantages complémentaires de retraite pour soins dentaires et prestations d'assurance-vie	396	360
	530	925
Moins portion à court terme	25	482
	<b>505</b>	<b>443</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>

Le taux moyen de rendement pondéré sur le temps des placements en main au 31 décembre 2004 est de 6,3 % (6,8 % en 2003) pour les prestations de cessation d'emploi et 3,7 % (3,7 % en 2003) pour les avantages complémentaires de retraite pour soins dentaires et prestations d'assurance-vie.

La juste valeur de l'encaisse et des placements réservés en date du 31 décembre 2004 se chiffre à 134 \$ millions (574 \$ millions en 2003) pour les prestations de cessation d'emploi et à 400 \$ millions (363 \$ millions en 2003) pour les avantages complémentaires de retraite pour soins dentaires et prestations d'assurance-vie. La juste valeur des placements représente leur valeur marchande.

## 5. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Au 31 décembre (en millions de dollars)			2004	2003
	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette	Valeur comptable nette
Terrains	238 \$	– \$	238 \$	238 \$
Bâtiments	1 554	891	663	670
Améliorations locatives	144	97	47	48
Équipement	720	535	185	209
Véhicules	169	87	82	66
Mobilier et matériel de bureau, comptoirs de vente et logiciels	773	573	200	206
Matériel de bureau et logiciels loués en vertu de contrats de location-acquisition	58	33	25	38
Petit matériel	647	417	230	217
Actifs en voie de développement	51	–	51	41
	<b>4 354 \$</b>	<b>2 633 \$</b>	<b>1 721 \$</b>	<b>1 733 \$</b>

La dépense d'amortissement se rapportant aux immobilisations corporelles est de 216 \$ millions (197 \$ millions en 2003).

## 6. RÉGIMES DE RETRAITE, D'AVANTAGES COMPLÉMENTAIRES DE RETRAITE ET POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

La Société a un certain nombre de régimes à prestations déterminées, capitalisés et non capitalisés, qui garantissent à la plupart de ses salariés le paiement de prestations de retraite, d'avantages complémentaires de retraite et d'avantages postérieurs à l'emploi. Les régimes sans capitalisation sont des régimes où les prestations sont déboursées directement par la Société. Pour les régimes avec capitalisation, la Société transfère les fonds à des fiducies externes et les prestations sont déboursées directement par ces fiducies externes. Le régime de retraite capitalisé de la Société prévoit des prestations en fonction de la durée des activités ouvrant droit à pension, de la moyenne des salaires des cinq meilleures années consécutives ouvrant droit à pension et l'âge de départ à la retraite. Le régime garantit des prestations de retraite, des prestations de retraite aux survivants ou un remboursement au moment de la cessation d'emploi ou du décès. Les prestations de retraite qui ne sont pas admissibles dans le cadre du régime de retraite agréé sont garanties par une convention de retraite, tel que défini dans la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Les prestations de retraite versées sont indexées annuellement. Les cotisations de la Société et des salariés aux fiducies externes sont versées conformément au texte du régime. Le 1<sup>er</sup> janvier 2004, les factrices et facteurs ruraux et suburbains ont adhéré au régime de retraite, augmentant la charge de retraite de l'exercice de 13 \$ millions. De nouvelles règles d'admissibilité et des heures de participation ainsi qu'une nouvelle définition des gains ouvrant droit à pension s'appliquant aux salariés à temps partiel et temporaires ont aussi contribué à l'augmentation de la charge de retraite.

Les régimes d'avantages complémentaires de retraite comprennent des régimes non capitalisés pour les soins de santé, les soins dentaires et les prestations d'assurance-vie. Les coûts des prestations relatifs à ces plans, pris en charge par la Société, et les coûts assumés par les retraités, sont établis conformément aux règles des régimes ainsi qu'aux clauses des contrats d'emploi. Les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi comprennent des couvertures non capitalisées pour les prestations de cessation d'emploi, les soins de santé et dentaires des salariés qui bénéficient des prestations d'invalidité prolongée, ainsi que des prestations non capitalisées liées aux indemnités pour les accidents du travail pour les salariés blessés dans le cadre de leur fonction. Les avantages liés aux indemnités pour les accidents du travail sont garantis conformément aux lois provinciales en vigueur sur les indemnités pour les accidents du travail alors que les droits aux avantages pour les trois territoires sont établis en fonction de la loi de l'Alberta. Les coûts des prestations, pris en charge par la Société, et les coûts assumés par les salariés qui bénéficient des avantages d'invalidité prolongée, sont établis conformément aux règles du régime ainsi qu'aux clauses des contrats d'emploi.

Les prestations de cessation d'emploi de la Société sont établies en fonction de la rémunération de base du salarié à la date de cessation d'emploi et en fonction du nombre d'années complètes de service continu, jusqu'à concurrence d'un nombre maximum d'années. Le régime de prestations de cessation d'emploi a été compressé en 2002 pour les cadres et les employés exempts et en 2003 pour le personnel représenté par le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP). Les deux groupes de salariés ne gagnent plus de droits à des prestations de cessation d'emploi pour leurs années de service après le 31 décembre 2003. En 2004, la majorité des cadres et des employés exempts ainsi que la majorité du personnel représenté par STTP ont reçu la valeur au comptant de leurs prestations constituées de cessation d'emploi en fonction de leur salaire au 31 décembre 2003, tandis que le reste de ces salariés ont choisi de différer l'encaissement de leurs prestations jusqu'à leur départ, date à laquelle les prestations constituées de cessation d'emploi refléteraient le salaire au moment de leur départ. Le personnel représenté par l'Alliance de la Fonction Publique du Canada (AFPC) s'est aussi vu offrir les mêmes options en 2004 dans leur nouvelle convention collective (c'est-à-dire le choix de recevoir, en 2005, la valeur au comptant de leurs prestations constituées de cessation d'emploi en fonction de leur salaire au 31 décembre 2004 ou de différer l'encaissement de leurs prestations jusqu'à leur départ). Dans les deux cas, les années de service cumulées sont arrêtées au 31 décembre 2004. Par conséquent, un nombre décroissant de salariés sont sujets au régime de prestations de cessation d'emploi. Le personnel représenté par l'Association des officiers des postes du Canada ainsi que le personnel représenté par l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints sont sujets aux règlements antérieurs tandis que le personnel de l'AFPC, les cadres et les employés exempts ainsi que le personnel du STTP qui ont choisi de différer l'encaissement jusqu'à leur départ sont sujets aux nouveaux règlements. Suite à ces opérations, une perte sur règlement de 8 \$ millions (2 \$ millions en 2003) et une perte sur compression de 4 \$ millions (70 \$ millions en 2003) ont été constatées.

Purolator maintient plusieurs régimes à prestations déterminées avec capitalisation et un régime à cotisations déterminées qui assurent, à la majorité de ses salariés, le paiement des prestations de retraite.

Innovaposte a un régime de retraite à prestations déterminées avec capitalisation. Comme il en est 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 indexées en fonction de l'augmentation annuelle de l'indice des prix à la consommation.

## 6. RÉGIMES DE RETRAITE, D'AVANTAGES COMPLÉMENTAIRES DE RETRAITE ET POSTÉRIEURS À L'EMPLOI (suite)

Certains employés de Progistix participent présentement au régime de retraite parrainé par le propriétaire précédent de Progistix, Bell Canada. Le régime de retraite BCE Inc., qui est non contributif et à prestations déterminées, assure des prestations en fonction du nombre d'années de service et de la rémunération. Selon les modalités de l'entente de souscription d'actions entre Bell Canada et la Société, les employés de Progistix vont commencer à participer dans un nouveau régime de retraite séparé. Les actifs et passifs du régime de retraite, pour les prestations constituées de retraite et les prestations constituées connexes, à la date du changement de titre de propriété, seront transférés au nouveau régime de retraite lorsque les évaluations actuarielles connexes seront complétées et les approbations réglementaires obtenues. Les montants des actifs et passifs inclus dans ces états financiers consolidés représentent les valeurs estimatives actuelles des montants à être transférés au nouveau régime de retraite, ajustés pour toutes activités subséquentes au changement de titre de propriété. Par contre, la valeur estimative du montant à être transféré relativement aux actifs du régime n'inclut pas l'impact de certains événements relatifs au régime de retraite de BCE Inc. qui sont survenus avant l'acquisition de Progistix par la Société. Les montants visés par ces événements ne peuvent être transférés à la Société qu'après avoir obtenu l'approbation réglementaire. Si ces montants avaient été inclus dans le montant estimé à être transféré, celui-ci aurait augmenté d'un montant pouvant atteindre 10 \$ millions plus intérêts. Une clause pour cotisations déterminées a été ajoutée au régime de retraite de Progistix.

Les régimes d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi se rapportant aux employés de Progistix sont constitués des régimes d'avantages pour soins médicaux, soins dentaires et de la vue, d'un programme d'indemnités de retraite et des prestations d'assurance-vie après le départ à la retraite. Progistix a subséquemment modifié ses régimes d'avantages pour un programme flexible permettant aux employés de personnaliser leurs régimes d'avantages sociaux afin qu'ils répondent à leurs besoins spécifiques. Le coût de ces avantages est entièrement payé par Progistix.

Les obligations au titre des prestations constituées et la juste valeur des actifs du régime sont mesurées, pour les besoins de la comptabilité, au 31 décembre de chaque année. L'évaluation actuarielle la plus récente des régimes de retraite aux fins de la capitalisation et la prochaine évaluation à être effectuée sont aux dates suivantes :

	<b>Évaluation actuarielle la plus récente aux fins de la capitalisation</b>	<b>Prochaine évaluation actuarielle requise aux fins de la capitalisation</b>
Société canadienne des postes	31 décembre 2003	31 décembre 2004
Purolator	31 décembre 2003	31 décembre 2004
Progistix	31 décembre 2003	31 décembre 2006
Innovaposte	S/O	1 <sup>er</sup> janvier 2005

Les paiements en espèces au titre des avantages sociaux futurs, qui sont constitués des cotisations faites par Le Groupe Postes Canada à ses régimes de retraite capitalisés ainsi que des sommes versées directement aux bénéficiaires au titre de ses autres régimes non capitalisés, totalisent 919 \$ millions (488 \$ millions en 2003). Les cotisations de la Société à son régime de retraite comprennent des paiements de solvabilité spéciaux de 131 \$ millions (107 \$ millions en 2003) puisque la Société a commencé à constater son obligation de capitalisation.

## 6. RÉGIMES DE RETRAITE, D'AVANTAGES COMPLÉMENTAIRES DE RETRAITE ET POSTÉRIEURS À L'EMPLOI (suite)

Un rapprochement des obligations au titre des régimes à prestations déterminées, des actifs des régimes à prestations déterminées et de la situation de capitalisation des régimes d'avantages sociaux et des montants inscrits dans le bilan consolidé suit :

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2004		2003	
	Régimes de retraite	Autres régimes	Régimes de retraite	Autres régimes
<b>Obligations au titre des prestations constituées</b>				
Solde à l'ouverture de l'exercice	9 611 \$	2 616 \$	8 065 \$	2 282 \$
Diminution du passif pris en charge suite à la réforme des pensions	-	-	(96)	-
Coût des services rendus au cours de l'exercice	476	82	381	99
Coût des services passés	-	-	13	-
Intérêts débiteurs	613	137	555	153
Prestations versées	(149)	(536)	(105)	(77)
Pertes actuarielles	481	354	798	175
Modifications des régimes	10	1	-	(86)
Cession	(5)	-	-	-
Compression	-	4	-	70
Règlement	-	(17)	-	-
<b>Solde à la clôture de l'exercice</b>	<b>11 037</b>	<b>2 641</b>	<b>9 611</b>	<b>2 616</b>
<b>Actifs des régimes</b>				
Juste valeur à l'ouverture de l'exercice	9 336	-	7 860	-
Rendement réel des actifs des régimes	1 014	-	1 051	-
Cotisations de l'employeur	383	-	411	-
Cotisations des salariés	138	-	119	-
Prestations versées	(149)	-	(105)	-
Cession	(5)	-	-	-
<b>Juste valeur à la clôture de l'exercice</b>	<b>10 717</b>	<b>-</b>	<b>9 336</b>	<b>-</b>
<b>Situation de capitalisation des régimes – excédent (déficit)</b>				
Perte actuarielle nette non amortie	1 017	863	890	570
Coût non amorti des services passés	16	(79)	7	(91)
Obligation transitoire non amortie	-	14	-	18
Capitalisation excédentaire non amortie	(216)	-	(248)	-
<b>Actif (passif) au titre des prestations constituées</b>	<b>497 \$</b>	<b>(1 843) \$</b>	<b>374 \$</b>	<b>(2 119) \$</b>
<b>Présenté au bilan consolidé comme suit :</b>				
Actif au titre des prestations constituées des régimes de retraite	497 \$	- \$	374 \$	- \$
Portion à court terme du passif au titre des prestations constituées d'avantages postérieurs à l'emploi	-	(25)	-	(482)
Passif au titre des prestations constituées d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	-	(1 818)	-	(1 637)
	<b>497 \$</b>	<b>(1 843) \$</b>	<b>374 \$</b>	<b>(2 119) \$</b>

## 6. RÉGIMES DE RETRAITE, D'AVANTAGES COMPLÉMENTAIRES DE RETRAITE ET POSTÉRIEURS À L'EMPLOI (suite)

Les montants présentés ci-dessus relativement aux obligations au titre des prestations constituées et à la juste valeur des actifs des régimes à la clôture de l'exercice comprennent les montants suivants relativement aux régimes qui ne sont pas entièrement capitalisés :

Au 31 décembre	2004		2003	
(en millions de dollars)	Régimes de retraite	Autres régimes	Régimes de retraite	Autres régimes
Obligations au titre des prestations constituées	10 923 \$	2 641 \$	9 519 \$	2 616 \$
Juste valeur des actifs des régimes	10 470	-	9 043	-
Situation de capitalisation – déficit	(453) \$	(2 641) \$	(476) \$	(2 616) \$

La juste valeur du total des actifs des régimes de retraite se compose de :

Au 31 décembre	2004		2003	
Titres de capitaux propres	63	%	63	%
Titres de créance	30	%	31	%
Autres	7	%	6	%
	100	%	100	%

## 6. RÉGIMES DE RETRAITE, D'AVANTAGES COMPLÉMENTAIRES DE RETRAITE ET POSTÉRIEURS À L'EMPLOI (suite)

Les composantes des charges constatées au cours de l'exercice au titre d'avantages sociaux futurs se présentent comme suit :

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2004			2003		
	Engagées durant l'exercice	Ajustements*	Constatées durant l'exercice	Engagées durant l'exercice	Ajustements*	Constatées durant l'exercice
<b>Régimes de retraite</b>						
Coût des services rendus au cours de l'exercice, déduction faite des cotisations des salariés	358 \$	– \$	358 \$	275 \$	– \$	275 \$
Intérêts débiteurs	613	–	613	555	–	555
Rendement des actifs des régimes	(1 014)	333	(681)	(1 051)	432	(619)
Pertes actuarielles sur obligations au titre des prestations constituées	481	(480)	1	798	(798)	–
Modifications des régimes	10	(9)	1	–	1	1
Amortissement de capitalisation excédentaire	–	(32)	(32)	–	(47)	(47)
Charges au titre des prestations déterminées	448	(188)	260	577	(412)	165
Charges au titre des cotisations déterminées	1	–	1	1	–	1
Charges au titre des prestations des régimes de retraite	449	(188)	261	578	(412)	166
Appui transitoire du gouvernement du Canada	(153)	–	(153)	(77)	–	(77)
Charges nettes au titre des prestations des régimes de retraite	<b>296 \$</b>	<b>(188) \$</b>	<b>108 \$</b>	<b>501 \$</b>	<b>(412) \$</b>	<b>89 \$</b>
<b>Autres régimes</b>						
Coût des services rendus au cours de l'exercice, déduction faite des cotisations des salariés	82 \$	– \$	82 \$	99 \$	– \$	99 \$
Intérêts débiteurs	137	–	137	153	–	153
Pertes actuarielles sur obligations au titre des prestations constituées	354	(318)	36	175	(151)	24
Modifications des régimes	1	(12)	(11)	(86)	85	(1)
Perte sur compression	4	–	4	70	–	70
Perte sur règlement	8	–	8	2	–	2
Amortissement de l'obligation transitoire	–	4	4	–	4	4
Charges au titre des prestations déterminées	586	(326)	260	413	(62)	351
Appui transitoire du gouvernement du Canada	(28)	–	(28)	(26)	–	(26)
Charges nettes au titre des autres avantages	<b>558 \$</b>	<b>(326) \$</b>	<b>232 \$</b>	<b>387 \$</b>	<b>(62) \$</b>	<b>325 \$</b>

\* Ajustements visant à répartir les coûts sur plusieurs exercices afin de tenir compte de la nature à long terme des avantages sociaux futurs.

## 6. RÉGIMES DE RETRAITE, D'AVANTAGES COMPLÉMENTAIRES DE RETRAITE ET POSTÉRIEURS À L'EMPLOI (suite)

Les principales hypothèses utilisées pour mesurer les régimes à prestations déterminées sont les suivantes :

Au 31 décembre	2004		2003	
	Régimes de retraite	Autres régimes	Régimes de retraite	Autres régimes
Indice des prix à la consommation (« IPC »)	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %
Obligations au titre des prestations constituées :				
Taux d'actualisation	6,0 % à 6,3 %	5,1 % à 6,5 %	6,3 % à 7,0 %	5,5 % à 6,5 %
Taux de croissance à long terme de la rémunération	IPC+0,5 % à 1,0 %	IPC+0,5 % à 1,0 %	IPC à IPC+1,0 %	IPC+0,5 % à 1,0 %
Coût des prestations :				
Taux d'actualisation	6,3 % à 6,5 %	5,5 % à 6,5 %	6,5 % à 6,9 %	5,9 % à 6,9 %
Taux de rendement prévu des actifs des régimes, à long terme	IPC+4 % à +4,5 %	S/O	IPC+4,0 % à 4,8 %	S/O
Taux de croissance de la rémunération à long terme	IPC à IPC+0,5 %	IPC+0,5 % à 1,0 %	IPC à IPC+1,0 %	IPC+0,5 % à 1,0 %
Taux tendanciels hypothétiques du coût des médicaments et des soins de santé :				
Taux tendanciel initial du coût des soins de santé	S/O	IPC+6,0 % à 7,0 %	S/O	IPC+5,0 % à 7,5 %
Niveau vers lequel baisse le taux tendanciel	S/O	IPC+2,0 % à 2,5 %	S/O	IPC+2,0 %
Année où le taux devrait se stabiliser	S/O	7 à 10 ans	S/O	8 à 12 ans

Les taux tendanciels hypothétiques du coût des médicaments et des soins de santé ont une incidence importante sur les montants présentés pour les régimes d'assurance maladie. Une augmentation et une diminution d'un point de pourcentage des taux tendanciels hypothétiques du coût des médicaments et des soins de santé auraient eu les effets suivants pour 2004 :

(en millions de dollars)	Augmentation	Diminution
Total du coût des prestations au titre de services rendus et des intérêts débiteurs	30 \$	(23) \$
Obligations au titre des prestations constituées	396 \$	(303) \$

## 7. IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Les sources des écarts temporaires qui donnent lieu à des actifs (passifs) d'impôts futurs nets s'établissent comme suit :

Au 31 décembre (en millions de dollars)	2004	2003
<b>Actifs (passifs) d'impôts futurs nets</b>		
Immobilisations corporelles	29 \$	36 \$
Créditeurs et charges à payer	13	17
Salaires et avantages sociaux à payer	20	23
Obligations découlant de contrats de location-acquisition	14	23
Prestations constituées des régimes de retraite, d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	84	198
Autres	(2)	2
<b>Actif d'impôts futurs net</b>	<b>158 \$</b>	<b>299 \$</b>
<b>Présenté dans le bilan consolidé :</b>		
Actif d'impôts futurs		
Portion à court terme	42 \$	193 \$
Portion à long terme	143	121
	185	314
Passif d'impôts futurs		
Portion à court terme (inclus dans autres éléments de passif à court terme)	(4)	(4)
Portion à long terme	(23)	(11)
<b>Actif d'impôts futurs net</b>	<b>158 \$</b>	<b>299 \$</b>

Des écarts temporaires déductibles pour lesquels aucun actif d'impôts futurs n'a été constaté totalisent 1 185 \$ millions (1 162 \$ millions en 2003) et se rapportent principalement au passif au titre des prestations constituées d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi. Il n'est pas prévu que ces écarts vont se résorber dans un avenir prévisible.

Les principales composantes de la charge (économie) d'impôts sur les bénéfices s'établissent comme suit :

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2004	2003
Charge (économie) d'impôts exigibles	(48) \$	31 \$
Réduction d'impôts exigibles découlant d'écarts des salaires et avantages sociaux non constatés antérieurement	-	(10)
Charge (économie) d'impôts futurs :		
L'apparition et à la résorption d'écarts temporaires	145	49
Écart des avantages postérieurs à l'emploi non constaté antérieurement	(4)	(142)
Réduction du taux d'imposition	-	3
<b>Charge (économie) d'impôts</b>	<b>93 \$</b>	<b>(69) \$</b>

## 7. IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES (suite)

Un rapprochement entre la charge (économie) d'impôts, rattachée au bénéfice avant impôts sur les bénéfices, et le montant des impôts par application du taux prévu par la loi suit :

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2004	2003
Bénéfice avant charge (économie) d'impôts	241 \$	184 \$
Impôt fédéral au taux d'imposition applicable de 33 % (37 % en 2003)	79 \$	68 \$
Impôt provincial	10	6
Impôt des grandes sociétés	5	6
Incidence fiscale des charges non déductibles pour fins fiscales	-	2
Réduction découlant d'écart des salaires et avantages sociaux non constatés antérieurement (Augmentation) diminution des impôts futurs découlant de :	-	(10)
Écart des avantages postérieurs à l'emploi non constaté antérieurement	(4)	(142)
Réduction du taux d'imposition	-	3
Autres	3	(2)
Charge (économie) d'impôts	93 \$	(69) \$

## 8. ÉCART D'ACQUISITION

Les variations de la valeur comptable de l'écart d'acquisition se présentent comme suit :

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2004			2003	
	Secteur Purolator	Secteur Logistique	Ensemble des autres secteurs	Total	Total
Solde à l'ouverture de l'exercice	120 \$	7 \$	- \$	127 \$	133 \$
Nouvel écart d'acquisition de l'exercice	-	-	3	3	-
Pertes de valeur	-	-	-	-	(2)
Écart d'acquisition dilué suite à l'émission de capital-actions d'une filiale	-	-	-	-	(4)
Solde à la clôture de l'exercice	120 \$	7 \$	3 \$	130 \$	127 \$

## 9. AUTRES ÉLÉMENTS D'ACTIF

Au 31 décembre (en millions de dollars)	2004	2003
Écart d'acquisition (note 8)	130 \$	127 \$
Actifs incorporels		
Contrats de clients, net de l'amortissement cumulé de 8 \$ millions (5 \$ millions en 2003)	21	12
Autres actifs incorporels, net de l'amortissement cumulé de 3 \$ millions (1 \$ million en 2003)	1	2
Autres actifs	9	4
	<b>161 \$</b>	<b>145 \$</b>

La dépense d'amortissement se rapportant aux actifs incorporels et autres éléments d'actif est de 5 \$ millions (3 \$ millions en 2003).

## 10. DETTE À LONG TERME

Au 31 décembre (en millions de dollars)	2004	2003
Obligations non remboursables par anticipation venant à échéance en mars 2016, portant intérêt à 10,35 %	55 \$	55 \$
Emprunt bancaire, portant intérêt à 5,71 % annuellement, prévoyant le remboursement de capital et intérêt par versements mensuels de 1 \$ million, échéant en octobre 2006, garanti par un nantissement sur la totalité des éléments d'actif d'Innovaposte, y compris les polices d'assurances sur ces actifs	12	18
Obligations découlant de contrats de location-acquisition venant à échéance à diverses dates jusqu'en décembre 2006, garanti par les actifs sous-jacents	25	40
Effets à payer à Emergis, portant intérêt au taux du financement à un jour de la Banque du Canada plus 1 %, venant à échéance en décembre 2007 et décembre 2008	5	–
	97	113
Moins portion à court terme	21	21
	<b>76 \$</b>	<b>92 \$</b>

La charge d'intérêts sur la dette à long terme est de 8 \$ millions (10 \$ millions en 2003).

## 10. DETTE À LONG TERME (suite)

Les paiements minimums exigibles au cours des exercices à venir s'établissent comme suit :

(en millions de dollars)	Emprunt bancaire et effets à payer	Contrats de location-acquisition
2005	6 \$	15 \$
2006	6	11
2007	3	-
2008	2	-
Total des paiements minimums exigibles	17	26
Moins montant représentant les intérêts aux taux de 5,25 % et de 9,75 %	-	1
<b>Solde de la dette à long terme</b>	<b>17 \$</b>	<b>25 \$</b>

La juste valeur des obligations non remboursables par anticipation venant à échéance en mars 2016, estimée à partir des taux offerts sur le marché aux termes et aux conditions semblables, se chiffre à 83 \$ millions (85 \$ millions en 2003) au 31 décembre 2004.

La juste valeur estimative de l'emprunt bancaire, des obligations découlant de contrats de location-acquisition et des effets à payer se rapproche de leur valeur comptable.

## 11. CAPITAL-ACTIONS

La *Loi sur la Société canadienne des postes* permet l'établissement d'une structure de capital composée de capital-actions. La Société est autorisée à émettre des actions au gouvernement du Canada en fonction de la valeur nette de l'actif de la Société à la date de la première émission des actions, tel qu'il est déterminé par le Conseil d'administration, et suivant l'approbation du Conseil du Trésor. Aucune action n'a encore été émise par la Société.

## 12. PASSIF ÉVENTUEL

- (a) Deux plaintes ont été déposées auprès de la Commission canadienne des droits de la personne alléguant qu'il y a eu discrimination en matière de travail à valeur égale. L'une des plaintes a été déposée par l'Alliance de la Fonction publique du Canada en 1983 et est rétroactive au 16 octobre 1981, date à laquelle la Société est devenue une société d'État. Les audiences du tribunal et les arguments finaux ont été complétés en août 2003. Les parties attendent maintenant une décision du tribunal. L'autre plainte a été déposée par l'Association canadienne des maîtres de postes et adjoints, en décembre 1982, réclamant la rétroactivité au 16 octobre 1981. En décembre 1991, la Commission a décidé de ne pas traiter la plainte. La Société canadienne des postes a donc réussi à éliminer la responsabilité potentielle pour 10 années d'ajustements de salaire. Cette plainte a été déposée encore une fois en novembre 1992 et la Commission l'a référé à l'arbitrage. On ne peut à ce moment-ci déterminer l'issue des enquêtes relatives à ces deux plaintes. On prévoit récupérer le coût des règlements éventuels reliés à ces plaintes, le cas échéant, à même les tarifs postaux futurs (conformément à la *Loi sur la Société canadienne des postes*) et/ou du gouvernement du Canada.
- (b) Conformément à la convention de juin 2001 pour l'achat de Progistix, une contrepartie additionnelle de 4 \$ millions est redevable, basée sur la réalisation annuelle par Progistix d'un seuil de revenu établi avec le vendeur pendant chacune des années calendrier 2001 à 2005 inclusivement.
- (c) La Société et Purolator ont fait certains engagements qui seront en vigueur à l'échéance de certaines ententes avec leur fournisseur des services en technologie et en gestion de l'information. La durée de ces ententes est de 10 ans, commençant en 2002. La Société et Purolator ont accepté d'acheter les actifs qui sont utilisés sur une base dédiée au moment de l'échéance des ententes au montant égal à la valeur comptable nette. En plus, à l'échéance des ententes, la Société et Purolator peuvent être tenues d'assumer certaines obligations liées à l'achat des actifs du fournisseur des services. Il n'est pas présentement possible de déterminer la valeur des actifs utilisés sur une base dédiée ainsi que la valeur comptable des obligations connexes au moment de l'échéance des ententes.
- Les termes des ententes ne pouvoient aucune limite relativement au total des paiements potentiels maximums futurs en vertu des engagements ci-dessus, et la Société et Purolator ne détiennent actuellement pas suffisamment d'information pour estimer la responsabilité future maximale.
- (d) PCIL et sa filiale ont conclu une entente pour fournir des services postaux et postaux-bancaires aux résidents de cinq îles des Caraïbes dans les Antilles néerlandaises pour une période de 20 ans. Les immobilisations cédées à la filiale doivent être remplacées, maintenues ou gardées en bon état de fonctionnement, et selon l'usure normale prévue, par PCIL et sa filiale. À la fin de l'entente, tous les droits de propriété des immobilisations originales ou des immobilisations acquises pendant la durée de l'entente seront cédés à l'établissement étranger à aucun coût, sauf si autrement entendu par les parties. Il n'est pas possible, présentement, d'estimer la valeur potentielle de ces immobilisations.
- (e) Dans le cours normal de ses affaires, la Société a conclu des ententes comprenant des indemnités en faveur de tiers. Ces ententes ne contiennent généralement pas de limite spécifique à l'égard de la responsabilité de la Société et, par conséquent, il n'est pas possible d'évaluer la responsabilité potentielle à l'égard de ces indemnités.
- (f) La Société est partie dans différentes réclamations et actions en justice survenues dans le cours normal de ses affaires et pour lesquelles, dans la mesure déterminable, ces états financiers consolidés incluent une provision.
- (g) Les employés de la Société peuvent cumuler des congés de maladie. Toutefois, ces congés ne constituent pas des droits acquis mais plutôt des réserves en cas de maladie future. Les frais éventuels reliés aux congés de maladie cumulés auxquels les employés auront droit ne peuvent être déterminés de façon précise. Les congés de maladie sont imputés aux charges d'exploitation au fur et à mesure qu'ils sont payés.

### 13. INFORMATION SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2004	2003
<b>Variation des éléments hors caisse du fonds de roulement d'exploitation</b>		
(Augmentation) diminution des débiteurs	(22) \$	5 \$
Augmentation des impôts à recouvrer et diminution des impôts à payer	(27)	(109)
Augmentation (diminution) des créditeurs et charges à payer	1	(74)
Diminution des salaires et avantages sociaux à payer	(46)	(42)
(Augmentation) diminution des autres éléments hors caisse du fonds de roulement d'exploitation	20	(29)
	<b>(74) \$</b>	<b>(249) \$</b>
<b>Supplément d'information</b>		
Intérêts payés	9 \$	8 \$
Impôts sur les bénéfices payés	28 \$	127 \$

### 14. ENGAGEMENTS

Les paiements minimums futurs à verser pour des installations, de l'équipement de transport et d'autres contrats de location-exploitation de plus d'un an sont les suivants :

(en millions de dollars)	
2005	125 \$
2006	106
2007	91
2008	78
2009	49
2010 et après	206
	<b>655 \$</b>

## 15. INTÉRÊT SIGNIFICATIF DANS UNE COENTREPRISE

La Société détient une participation de 51 % dans Innovaposte, le fournisseur de choix, pour Le Groupe Postes Canada, en matière de services de technologie de l'information. Les montants suivants représentent la quote-part de la Société dans cette coentreprise, avant éliminations des comptes et opérations réciproques ainsi que les ajustements de consolidation :

Au et pour l'exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2004	2003
<b>État des résultats</b>		
Produits d'exploitation	166 \$	190 \$
Charges d'exploitation	(151)	(178)
Produits hors exploitation	1	-
<b>Bénéfice avant charge d'impôts</b>	<b>16 \$</b>	<b>12 \$</b>
<b>État des flux de trésorerie</b>		
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	18 \$	(3) \$
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	11	11
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(10)	(18)
<b>Augmentation (diminution) nette des espèces et quasi-espèces</b>	<b>19 \$</b>	<b>(10) \$</b>
<b>Bilan</b>		
Actif à court terme	72 \$	54 \$
Actif à long terme	26	40
Passif à court terme	(37)	(35)
Passif à long terme	(25)	(28)
<b>Actif net</b>	<b>36 \$</b>	<b>31 \$</b>
<b>Engagements</b>	<b>7 \$</b>	<b>10 \$</b>

Le Groupe Postes Canada a généré 99,4 % (100 % en 2003) des produits d'exploitation d'Innovaposte. Les produits hors exploitation présentés précédemment incluent des revenus de financement de 1 \$ million (2 \$ millions en 2003) découlant d'un contrat de location-financement avec la Société ainsi qu'une charge d'intérêts de 2 \$ millions en 2003 provenant de la Société. Les actifs ci-haut mentionnés incluent des soldes entre Le Groupe Postes Canada et Innovaposte. Plus particulièrement, des débiteurs de 22 \$ millions (24 \$ millions en 2003), un investissement net dans un contrat de location-financement de 23 \$ millions (36 \$ millions en 2003) ainsi qu'un paiement de 10 \$ millions (11 \$ millions en 2003) pour un avantage incitatif reporté. Ces opérations entre apparentées ont lieu dans le cours normal des affaires et sont mesurées à la valeur d'échange, qui est le montant de la contrepartie établie et acceptée par les apparentées.

## 16. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

La Société a conclu les opérations suivantes avec ses apparentés en plus de celles présentées ailleurs dans les présents états financiers consolidés :

(a) **Gouvernement du Canada, ses organismes et ses autres sociétés d'État** • Dans les cas où la politique du gouvernement oblige la Société à fournir des services à des tarifs inférieurs aux coûts pour les services concessionnaires tels que les envois postaux gratuits du gouvernement, la littérature pour les aveugles et le service de transport aux communautés du Grand Nord, le gouvernement du Canada compense la Société pour le manque à gagner de ces sources. Des paiements compensatoires pour usagers des postes totalisant 60 \$ millions (56 \$ millions en 2003) sont inclus dans les produits d'exploitation. La Société a aussi engagé des frais d'exploitation nets de 4 \$ millions (5 \$ millions en 2003) à l'égard d'ententes avec le ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada visant des biens immobiliers. De plus, la Société effectue d'autres opérations avec le gouvernement du Canada, ses organismes et ses autres sociétés d'État dans le cours normal de ses affaires à des prix et à des conditions du marché. Ces opérations ont été mesurées à la valeur d'échange.

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2004, les montants débiteurs et les produits reportés avec ces apparentés sont respectivement de 11 \$ millions (10 \$ millions en 2003) et 5 \$ millions (11 \$ millions en 2003).

(b) **Administrateurs** • Dans le cours normal des affaires, la Société entretient des relations avec des compagnies dont certains de leurs administrateurs ou leurs officiers sont des administrateurs de la Société. Les administrateurs en poste se dissocient toujours de toutes discussions ou décisions se rattachant aux transactions entre les sociétés concernées. Une telle relation avec une compagnie est survenue au cours des trois derniers mois de l'exercice où la Société a fourni des services pour 6 \$ millions à Intercheques Limitée Partenariat.

## 17. INSTRUMENTS FINANCIERS – AUTRES

(a) **Juste valeur** • Les valeurs présentées au bilan consolidé pour les autres instruments financiers se rapprochent de leur juste valeur.

(b) **Concentration du risque de crédit** • La Société ne pense pas être exposée à des concentrations significatives du risque de crédit.

Les débiteurs d'une administration postale étrangère sont compensés contre les montants à payer à cette même administration postale étrangère et réglés sur une base nette. Les valeurs présentées au bilan consolidé incluent un montant débiteur compensé provenant d'administrations postales étrangères de 38 \$ millions (26 \$ millions en 2003) et un montant créditeur compensé payable à des administrations postales étrangères de 28 \$ millions (29 \$ millions en 2003) conformément au processus normal de règlements internationaux.

## 18. INFORMATION SECTORIELLE

La Société gère ses opérations et par conséquent établit ses secteurs d'activité sur la base des entités juridiques. Trois secteurs isolables ont été identifiés : Postes Canada, Purolator et Logistique.

Le secteur Postes Canada offre des services de communications, de distribution physique, de publicité, de Poste-publications ainsi que d'autres produits et services de livraison du courrier. De son côté, le secteur Purolator exploite le créneau de services spécialisés de messagerie. Le secteur Logistique, composé de Progistix et Intelcom, fournit des services de logistique et de gestion de chaîne d'approvisionnement à des tiers ainsi que des services de livraison le jour même.

Les secteurs d'activité qui n'atteignent pas les seuils quantitatifs, servant à déterminer les secteurs isolables, sont regroupés et présentés sous la rubrique « ensemble des autres secteurs ». Leurs produits sont attribuables à des services en technologie de l'information, à des services de livraison électronique du courrier basés sur le Web, à de la vente de technologie canadienne du domaine des postes, à des services de consultation sur le domaine des postes internationales et à des services postaux et postaux-bancaires dans les Antilles néerlandaises.

Les secteurs d'activité utilisent les principales conventions comptables décrites à la note 2.

Toutes les transactions qui sont conclues entre les secteurs d'activité le sont à des prix et conditions qui sont comparables à ceux des transactions conclues avec leurs autres clients et fournisseurs et sans subvention entre les secteurs. Sur une base consolidée, la Société n'a aucun client dont les achats représentent plus de 10 % de la totalité de ses produits d'exploitation.

### Exercice terminé le 31 décembre 2004

(en millions de dollars)

	Postes Canada	Purolator	Logistique	Ensemble des autres secteurs	Éliminations intersectorielles	Le Groupe Postes Canada
Produits provenant des clients externes	5 364 \$	1 136 \$	125 \$	26 \$	– \$	6 651 \$
Produits intersectoriels	18	20	12	166	(216)	–
Produits d'exploitation	5 382 \$	1 156 \$	137 \$	192 \$	(216) \$	6 651 \$
Bénéfice (perte) avant les éléments suivants	375 \$	72 \$	13 \$	(1) \$	– \$	459 \$
Amortissement	(190)	(19)	(7)	(6)	1	(221)
Investissement et autres produits	21	–	(1)	1	(7)	14
Intérêts et autres charges	(9)	(3)	–	(2)	3	(11)
Bénéfice (perte) par secteurs	197 \$	50 \$	5 \$	(8) \$	(3) \$	241
Montants non ventilés et ajustements dans la consolidation						(1)
Charge d'impôts						(93)
Bénéfice net						147 \$
Actif par secteurs	4 306 \$	423 \$	68 \$	132 \$	(609) \$	4 320 \$
Montants non ventilés et ajustements dans la consolidation						(6)
Actif total						4 314 \$
Acquisition d'immobilisations corporelles	195 \$	24 \$	3 \$	3 \$	(3) \$	222 \$

## 18. INFORMATION SECTORIELLE (suite)

Exercice terminé le 31 décembre 2003

(en millions de dollars)

	Postes Canada	Purolator	Logistique	Ensemble des autres secteurs	Éliminations intersectorielles	Le Groupe Postes Canada
Produits provenant des clients externes	5 153 \$	1 059 \$	112 \$	20 \$	- \$	6 344 \$
Produits intersectoriels	12	20	12	190	(234)	-
Produits d'exploitation	5 165 \$	1 079 \$	124 \$	210 \$	(234) \$	6 344 \$
Bénéfice (perte) avant les éléments suivants	315 \$	64 \$	9 \$	- \$	(4) \$	384 \$
Amortissement	(174)	(16)	(7)	(3)	-	(200)
Investissement et autres produits	33	-	1	3	(16)	21
Intérêts et autres charges	(10)	(5)	(2)	(3)	5	(15)
Bénéfice (perte) par secteurs	164 \$	43 \$	1 \$	(3) \$	(15) \$	190
Montants non ventilés et ajustements dans la consolidation						(6)
Économie d'impôts						69
Bénéfice net						253 \$
Actif par secteurs	4 595 \$	375 \$	67 \$	117 \$	(590) \$	4 564 \$
Montants non ventilés et ajustements dans la consolidation						(6)
Actif total						4 558 \$
Acquisition d'immobilisations corporelles	218 \$	33 \$	3 \$	2 \$	(5) \$	251 \$

## Rétrospective financière

(en millions de dollars)	décembre 2004 (12 mois)	décembre 2003 (12 mois)	décembre 2002 (12 mois)	décembre 2001 (9 mois)	mars 2001 (12 mois)
<b>EXPLOITATION</b>					
Produits d'exploitation	6 651	6 344	6 154	4 441	5 945
Charges d'exploitation	6 413	6 162	5 998	4 321	5 804
Bénéfice d'exploitation	238	182	156	120	141
Pourcentage des produits d'exploitation	3,6 %	2,9 %	2,5 %	2,7 %	2,4 %
Produits (charges) hors exploitation	3	2	(29)	12	24
Bénéfice avant charge (économie) d'impôts	241	184	127	132	165
Charge (économie) d'impôts	93	(69)	56	65	81
Bénéfice net avant part des actionnaires sans contrôle	148	253	71	67	84
Part des actionnaires sans contrôle du bénéfice net des filiales	1	–	–	–	–
Bénéfice net présenté	147	253	71	67	84
Rendement de l'avoir du Canada*	12,1 %	10,5 %	7,9 %	7,8 %	10,5 %
Rajouter : amortissement des écarts d'acquisition	–	–	10	8	10
Bénéfice net ajusté	147	253	81	75	94
<b>BILAN</b>					
<b>Actif</b>					
À court terme**	1 287	1 742	1 138	958	1 124
Espèces et placements réservés	505	443	835	701	598
Immobilisations corporelles	1 721	1 733	1 687	1 573	1 489
Autres**	801	640	442	445	442
	4 314	4 558	4 102	3 677	3 653
<b>Passif et avoir du Canada</b>					
À court terme**	1 092	1 596	1 171	1 012	1 141
Passif au titre de prestations constituées des régimes de retraite, d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	1 818	1 637	1 845	1 705	1 605
Autres éléments de passif à long terme**	137	143	149	80	73
Part des actionnaires sans contrôle	13	12	2	–	–
Avoir du Canada	1 254	1 170	935	880	834
	4 314	4 558	4 102	3 677	3 653

\* Pour l'exercice du décembre 2003, le rendement de l'avoir du Canada a été ajusté afin de tenir compte de l'économie d'impôts de 142 \$ millions résultant de la compression du régime de prestations de cessation d'emploi des employés.

\*\* Les chiffres comparatifs des périodes précédentes ont été reclassifiés afin d'être conformes à la présentation de la période écoulée.

## Rétrospective financière

	décembre 2004 (12 mois)	décembre 2003 (12 mois)	décembre 2002 (12 mois)	décembre 2001 (9 mois)	mars 2001 (12 mois)
<b>ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>					
(en millions de dollars)					
Terrains et bâtiments	48	71	229	30	39
Équipement d'exploitation	125	75	58	134	80
Matériel de bureau et autres	37	77	44	41	66
Matériel de bureau et autres loués en vertu de contrats de location-acquisition	-	-	47	10	-
Actifs en voie de développement	12	28	21	-	70
	222	251	399	215	255
<b>ASPECTS DE L'EXPLOITATION</b>					
*					
<b>Produits d'exploitation par secteur de marché</b>					
(en millions de dollars)					
Marché des communications	3 042	2 941	2 507	1 800	2 536
Marché de la distribution physique	2 176	2 022	2 157	1 572	2 041
Marché de la publicité					
Avec adresse	514	493	472	366	497
Sans adresse	272	246	223	166	211
	786	739	695	532	708
Marché de la Poste-publications	252	235	224	162	218
Autres produits	395	407	571	375	442
Produits d'exploitation	6 651	6 344	6 154	4 441	5 945
Pourcentage d'augmentation **	4,8 %	3,1 %	2,7 %	1,1 %	5,4 %
<b>Volume par secteur de marché</b> (en millions d'envois)					
Marché des communications	5 464	5 408	4 611	3 300	4 774
Marché de la distribution physique	281	283	306	225	311
Marché de la publicité					
Avec adresse	1 385	1 370	1 383	1 083	1 506
Sans adresse	3 198	3 112	2 906	2 205	2 803
	4 583	4 482	4 289	3 288	4 309
Marché de la Poste-publications	540	546	565	421	567
Volume total	10 868	10 719	9 771	7 234	9 961
Pourcentage d'augmentation (de diminution) **	1,4 %	9,7 %	(0,7) %	(1,7) %	5,5 %

\* En 2003, la Société a amélioré et perfectionné la méthodologie qui répartit les produits gagnés provenant de la vente de timbres et de réglages des machines à affranchir entre les marchés des communications et de la distribution physique. Les allocations générées par la nouvelle méthodologie sont différentes des allocations calculées pour les périodes antérieures; par conséquent, il n'y a pas de continuité au niveau des produits et des volumes de 2003 et 2004 et ceux des périodes précédentes. À partir de décembre 2003, le courrier d'arrivée du régime international est aussi classé dans les marchés des communications et de la distribution physique au lieu de la catégorie « Autres produits », ce qui a aussi un effet sur le volume par secteur de marché.

\*\* Pour décembre 2002, le pourcentage d'écart est exprimé par rapport à la période de 12 mois terminée le 31 décembre 2001. Pour décembre 2001, le pourcentage d'écart est exprimé par rapport à la période de neuf mois terminée en décembre 2000.

## Rétrospective financière

	décembre 2004 (12 mois)	décembre 2003 (12 mois)	décembre 2002 (12 mois)	décembre 2001 (9 mois)	mars 2001 (12 mois)
<b>ASPECTS DE L'EXPLOITATION (suite)</b>					
<b>Main-d'oeuvre</b>					
Employés à temps plein *	61 409	55 683	54 665	54 785	54 059
Employés à temps partiel	11 465	10 867	9 509	11 306	11 708
<b>Total des employés</b>	<b>72 874</b>	<b>66 550</b>	<b>64 174</b>	<b>66 091</b>	<b>65 767</b>
<b>RÉSEAU DU COURRIER</b>					
Points d'accès de vente au détail	23 352	23 765	24 059	24 337	24 644
Pourcentage d'augmentation (de diminution)	(1,7)%	(1,2)%	(1,1)%	(1,2)%	6,1 %
Points de remise (en milliers)	13 808	13 548	13 790	13 605	13 312
Pourcentage d'augmentation	1,9 %	-	1,4 %	2,2 %	1,7 %
Point de ramassage (en milliers)	997	1 004	992	979	970
Pourcentage d'augmentation (de diminution)	(0,7)%	1,2 %	1,3 %	0,9 %	1,0 %

\* L'augmentation du nombre d'employés à temps plein en 2004 est principalement attribuable à la transition de 6 150 factrices et facteurs ruraux et suburbains de sous-traitants à employés.

\*\* En 2004, la Société a implanté une technologie perfectionnée qui améliore l'exactitude et la fiabilité de l'information sur les points de remise. Le reclassement a été effectué pour l'exercice 2003 alors que l'information n'était pas disponible pour les exercices avant 2003.

Also available in English.

Canada 



*De partout... jusqu'à vous*