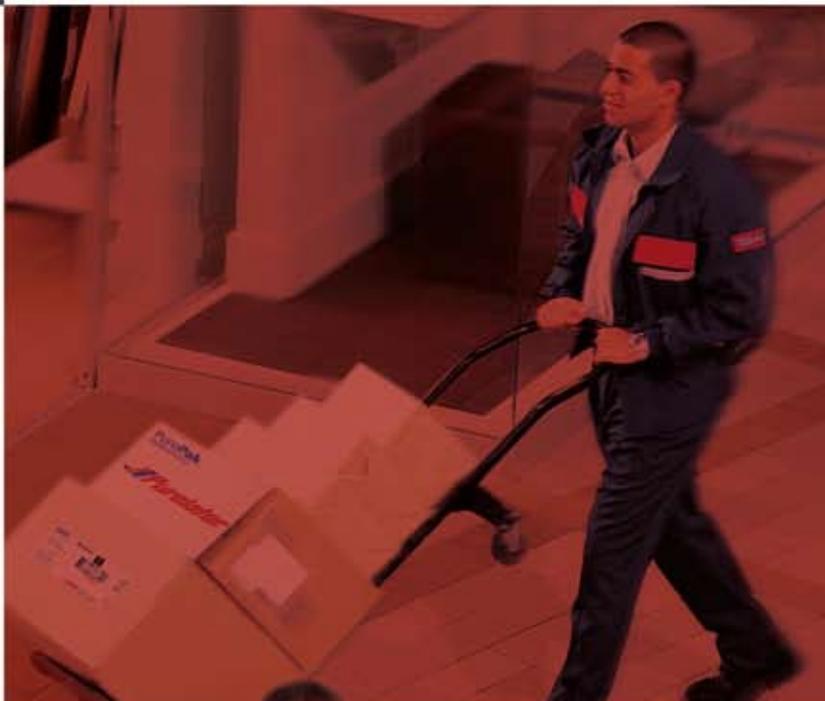




Notre réussite :  
**assurer le succès**  
de nos clients





## courrier transactionnel

Le courrier transactionnel, qui englobe les factures, les avis et les relevés, représente plus de la moitié de nos activités. En établissant des relations avec nos clients et en nous intégrant à leurs chaînes d'activités, nous serons en mesure d'offrir des services à canaux multiples efficaces et rentables qui sauront répondre à leurs besoins.

Le secteur des colis est l'un des marchés les plus concurrentiels à l'échelle mondiale. En exploitant le marché des colis en tant que secteur d'activités distinct, nous avons montré que nous aspirons à l'excellence. Nous mettrons à profit l'avantage dont nous jouissons actuellement sur le marché et nous moderniserons notre infrastructure en vue d'offrir des services de livraison de colis inégalés.



## colis



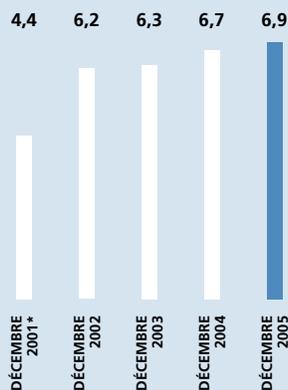
## marketing direct

Notre gamme de produits du marketing direct et de la publicité s'avère très prometteuse et représente également un excellent débouché. Nous nous engageons à perfectionner nos capacités et nos compétences dans ce secteur et nous avons l'intention de fournir des services de pointe et d'offrir des résultats exemplaires qui surpassent les attentes de nos clients.

## Faits saillants

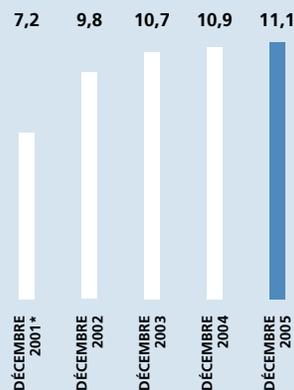
### PRODUITS D'EXPLOITATION

en milliards de dollars



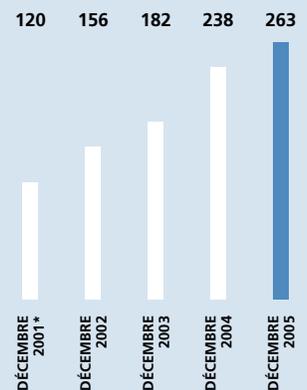
### VOLUME\*\*

en milliards d'envois



### BÉNÉFICE D'EXPLOITATION

en millions de dollars



Selon les résultats consolidés, la Société a traité 11,1 milliards d'articles au cours de la période de douze mois. Les produits d'exploitation consolidés ont atteint 6,9 milliards de dollars, et le bénéfice net consolidé a atteint 199 millions de dollars.

\* Période de neuf mois.

\*\* Veuillez noter que les chiffres de 2001 et de 2002 ne sont pas comparables à ceux de 2003, de 2004 et de 2005 en raison des modifications apportées aux méthodes d'attribution et de classification des marchés.

### Notre vision

Postes Canada sera 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.

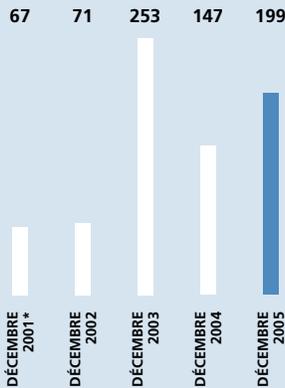
### Nos valeurs

- 1 Nous travaillons pour satisfaire nos clients.
- 2 Nous réussissons en travaillant en collaboration.
- 3 Nous acceptons la responsabilité de nos actions.
- 4 Nous nous traitons mutuellement avec équité et respect.
- 5 Nous nous efforçons de toujours nous améliorer.
- 6 Nous agissons avec intégrité dans toutes nos actions.

## Table des matières

### BÉNÉFICE NET PRÉSENTÉ

en millions de dollars

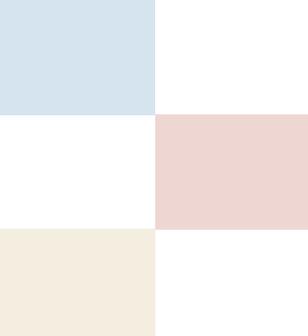


### Statistiques clés

71 000 employés à temps plein et à temps partiel  
 11,1 milliards d'articles et de messages livrés  
 23 000 points de vente au détail  
 14 millions de points de remise  
 96 % : rendement de livraison à temps

<b>Message de la présidente-directrice générale</b> .....	<b>2</b>
<b>Notre entreprise</b> .....	<b>4</b>
Notre portée .....	4
Relever les défis .....	4
Courrier transactionnel .....	6
Colis .....	6
Marketing direct .....	8
Nos clients .....	8
Nos employés .....	10
<b>Viabilité de la Société</b> .....	<b>12</b>
Notre actionnaire .....	12
Nos valeurs .....	12
Politique sur les langues officielles .....	14
Soutien communautaire .....	14
Droits de la personne .....	14
<b>Message du président du Conseil</b> .....	<b>16</b>
<b>Régie d'entreprise</b> .....	<b>18</b>
Rôle et composition du Conseil .....	18
Indépendance du Conseil .....	18
Comités du Conseil .....	18
Efficacité du Conseil .....	19
Fraudes et erreurs .....	19
Filiales .....	19
<b>Conseil d'administration</b> .....	<b>20</b>
<b>Dirigeants de la Société</b> .....	<b>21</b>
<b>Rapport de l'ombudsman</b> .....	<b>22</b>
<b>Résultats financiers</b> .....	<b>23</b>

[www.postescanada.ca](http://www.postescanada.ca)



## Message de la présidente

C'est avec un vif plaisir que je remercie tous nos employés dévoués partout au Canada, qui contribuent au succès de la Société et qui nous ont permis de réaliser notre 11<sup>e</sup> année consécutive de rentabilité.

Nous nous réjouissons de nos excellents résultats financiers obtenus au cours de 2005, et ce rendement montre la capacité de notre effectif à assurer la levée, le traitement et la livraison efficaces des 11,1 milliards d'articles de courrier qui nous sont confiés par les Canadiens. Notre succès est un véritable reflet de l'engagement de nos employés à l'égard des clients de la Société.

Il est également rassurant de noter que nos niveaux de qualité du service, évalués de manière indépendante, ont atteint de nouveau l'objectif de 96 % en matière de livraison à temps au cours de la dernière année. En raison de la vaste superficie et du climat souvent rigoureux du pays, cette réalisation digne de mention constitue un hommage à la débrouillardise des hommes et des femmes qui travaillent pour la Société dans chaque région du pays.

---

« Nous devons continuer d'innover à mesure que nous cherchons d'autres sources de revenus. »

Notre entreprise a connu du succès au cours de la dernière décennie malgré un marché en constante évolution. Même si le rythme des changements est désormais plus rapide, Postes Canada a toujours dû, au cours des 125 années de son histoire, s'adapter pour suivre la croissance et la transformation de notre pays. En ce qui concerne l'avenir, notre environnement concurrentiel ne cesse de changer, et la Société, qui est rendue à une importante croisée des chemins, doit décider quelle direction prendre dans son évolution vers la poste moderne.

Au cours des dernières années, nous avons surmonté de nombreux obstacles au rendement pendant la mise en œuvre de nos systèmes et procédés en vue d'assurer le respect des normes de livraison élevées de façon constante. La recherche de l'excellence dans le service a incité la Société à mettre davantage l'accent à l'interne sur ses opérations. Par conséquent, nos procédés et systèmes d'exploitation sont en quelque sorte détachés de ce que la plupart des clients cherchent désormais dans le marché.

Les besoins changeants des clients, influencés par les produits électroniques de substitution que créent les changements technologiques, signifient que notre modèle administratif actuel n'est pas durable. Comme les autres administrations postales, nous devons continuer d'innover à mesure que nous cherchons d'autres sources de revenus pour contrer la perte continue de volumes de la Poste-lettres.

Pour relever le défi que présente cet accent mis à l'interne, le 1<sup>er</sup> janvier 2006, nous avons modifié notre structure, pour concentrer entièrement nos efforts sur les trois principaux secteurs d'activités de Postes Canada. La nouvelle structure est conçue pour mettre le client à l'avant-plan dans toutes nos activités. Ce faisant, nous serons en mesure d'assurer la croissance de notre entreprise. Chacun des secteurs d'activités, à savoir le courrier transactionnel (factures, avis et relevés), les colis et le marketing direct, est dirigé par un premier vice-président responsable de tous les aspects de son secteur d'activités.



Cependant, comme notre attention sera désormais portée vers le client, les efforts continus des Opérations seront essentiels pour que nous puissions améliorer la qualité de la livraison et répondre davantage aux exigences relatives aux envois de nos clients.

Les profits que nous avons réalisés au cours des dix dernières années nous ont permis de réinvestir dans notre entreprise, afin d'assurer notre croissance future, de mettre à niveau notre équipement, d'augmenter les salaires et de maintenir nos coûts liés aux avantages sociaux à un niveau raisonnable. Pendant cette période, notre entreprise est devenue une organisation qui ajoute une valeur bien au-delà de la livraison du courrier. Le Groupe Postes Canada, grâce à ses partenaires et à ses acquisitions, a renforcé ses propres capacités par sa gamme de services offerts par ses filiales.

Le réinvestissement dans tous les aspects de notre entreprise est essentiel si nous voulons demeurer viables. Veiller à ce que Postes Canada demeure solide sur le plan financier est la meilleure façon de protéger les postes de nos employés et d'assurer un service postal universel pour tous les Canadiens.

Les employés constituent un investissement continu qui dépasse de loin notre bénéfice net. La plus grande partie de cette somme a été investie dans les avantages sociaux, dont la protection en matière de santé et les régimes gouvernementaux obligatoires, un régime de retraite généreux, les fonds syndicaux, les programmes de formation, les indemnités de cessation d'emploi, un programme d'aide aux employés complet, de même que divers régimes d'assurances.

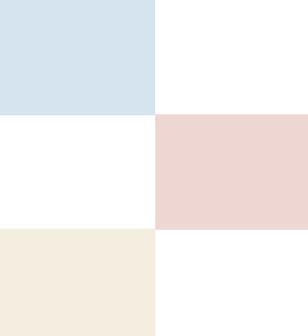
L'augmentation des coûts des régimes d'avantages sociaux, provoquée en partie par une population vieillissante, a une incidence sur tous les employeurs au Canada, pas seulement sur Postes Canada. Par contre, nous devons tous faire notre part pour gérer ces coûts de manière à protéger nos avantages sociaux.

Reconnaissant que nos employés sont nos atouts les plus précieux, nous avons donc entamé notre plus important projet en vue de relever le niveau d'engagement des employés au sein de l'organisation. Tous savent que les entreprises les plus prospères sont formées d'employés qui sentent que leurs activités quotidiennes font une différence dans le rendement de l'entreprise et que leurs contributions sont valorisées.

Notre entreprise désire s'attaquer aux sources d'insatisfaction chez les employés afin que notre main-d'œuvre puisse créer davantage de valeur pour nos clients. Notre objectif à court terme est de mieux comprendre notre entreprise et les attentes de nos clients, afin que les préoccupations du marché se rendent jusqu'au cœur de l'établissement. Bien que l'accroissement de l'engagement des employés soit un procédé très long, nous nous sommes déjà adressés aux employés aux points de service, car ce sont eux qui comprennent le mieux les besoins de nos clients, pour qu'ils nous proposent leurs meilleures idées en vue d'améliorer tous les aspects de notre entreprise.

En 2006, année où nous célébrons notre 25<sup>e</sup> anniversaire depuis que notre entreprise est devenue une société d'État, j'attends avec plaisir l'occasion de travailler en étroite collaboration avec notre équipe compétente et efficace et d'être à l'écoute de tous nos effectifs, et ce, dans le but de continuer à servir les consommateurs et les entreprises du Canada.

Moya Greene  
Présidente-directrice générale



## Notre entreprise

Postes Canada et Le Groupe Postes Canada se réjouissent des succès qui confirment notre rôle visant à établir un lien entre les Canadiens partout au pays. Les entreprises et les consommateurs comptent sur la Société pour recevoir une gamme de solutions de communications et de livraison, grâce à un service universel, fiable et abordable d'un océan à l'autre. À notre époque, marquée par une mondialisation accélérée et le commerce international, nous continuerons d'évoluer pour assurer notre succès au cours des années à venir.

Le Groupe Postes Canada (Postes Canada et ses filiales et coentreprises : Courrier Purolator, Progistix-Solutions, postal, Intelcom et Innovaposte) est très présent sur le marché et génère 6,9 milliards de dollars en revenus chaque année. Son effectif de quelque 71 000 employés à temps plein et à temps partiel est le sixième en importance au Canada, et son réseau est composé d'environ 7 000 comptoirs répartis dans le pays. Son ampleur et sa portée lui assurent une présence formidable dans le paysage canadien. Postes Canada est également reconnue comme l'une des dix principales marques au Canada, une marque en laquelle les Canadiens ont confiance.

### **Notre portée**

Le Groupe Postes Canada livre des lettres, des relevés, des comptes, des factures, des publications, des articles de marketing ainsi que des colis au total à plus de 14 millions de destinations canadiennes et à des millions de destinations dans le monde par l'entremise d'accords internationaux. Au cours d'une journée ouvrable, la Société livre en moyenne plus de 40 millions de messages, d'articles de courrier et de colis. Ces envois sont traités dans des établissements de traitement de pointe et bien d'autres installations. La Société dessert ainsi quelque 32 millions de Canadiens et plus d'un million d'entreprises et d'institutions publiques.

Par sa présence dans presque toutes les collectivités du pays, Postes Canada s'est imposée comme l'un des principaux intervenants dans l'économie canadienne. La Société consacre chaque année 2,8 milliards de dollars à l'achat de biens et de services, créant par le fait même 30 000 emplois additionnels, essentiellement dans les secteurs du transport et des communications. Elle occupe le 41<sup>e</sup> rang des entreprises canadiennes pour ce qui est des revenus consolidés.

En 2005, Postes Canada a souligné sa onzième année d'affiliée de rentabilité. La réussite financière de la Société ne s'est pas faite aux dépens des consommateurs canadiens. Les Canadiens reçoivent toujours l'essentiel du service de livraison de lettres du régime intérieur à des tarifs parmi les plus concurrentiels du monde, lorsqu'on les compare à ceux d'autres pays industrialisés, et ce, malgré le climat éprouvant et la vaste superficie du Canada. Dans le groupe du G7 des pays industrialisés, le Canada est invariablement l'un des deux pays dont les tarifs sont les plus bas.

### **Relever les défis**

Postes Canada se trouve à la croisée des chemins. L'environnement concurrentiel est en évolution constante, tout comme le sont d'ailleurs les conditions du marché. Nos clients ont un plus vaste choix grâce aux changements technologiques. Le volume de la Poste-lettres diminue en raison de l'augmentation de la concurrence provenant des moyens de recharge, notamment Internet, le courrier électronique ainsi que la facturation et le paiement électroniques. En même temps, le nombre d'adresses auxquelles nous livrons ne cesse d'augmenter au rythme d'environ 240 000 par année. Cela signifie que nous livrons moins de courrier à un nombre plus élevé d'adresses, ce qui entraîne une diminution des revenus et une hausse des coûts d'exploitation.

## courrier transactionnel



Lorsque Énergie NB était à la recherche d'une façon efficace et facile à gérer pour facturer ses clients, Postes Canada a offert une solution adaptée. Nous faisons bien plus que livrer les factures, nous les imprimons aussi. De plus, par l'intermédiaire de postal, nous offrons également aux clients l'option pratique de recevoir et de payer leurs factures en ligne. En réalité, nous offrons une solution tout-en-un qui fournit le service rapide dont Énergie NB a besoin et la fiabilité et la flexibilité que les clients exigent.

Énergie NB n'est pas un client ordinaire, c'est un partenaire précieux. Je suis prêt à tout pour qu'elle reçoive les solutions adaptées qui assurent la satisfaction de ses clients. Si ses clients sont satisfaits, Énergie NB l'est également. Et nous aussi.

Michael Rog  
Représentant auprès de la clientèle, Fredericton

### Profil de l'entreprise :

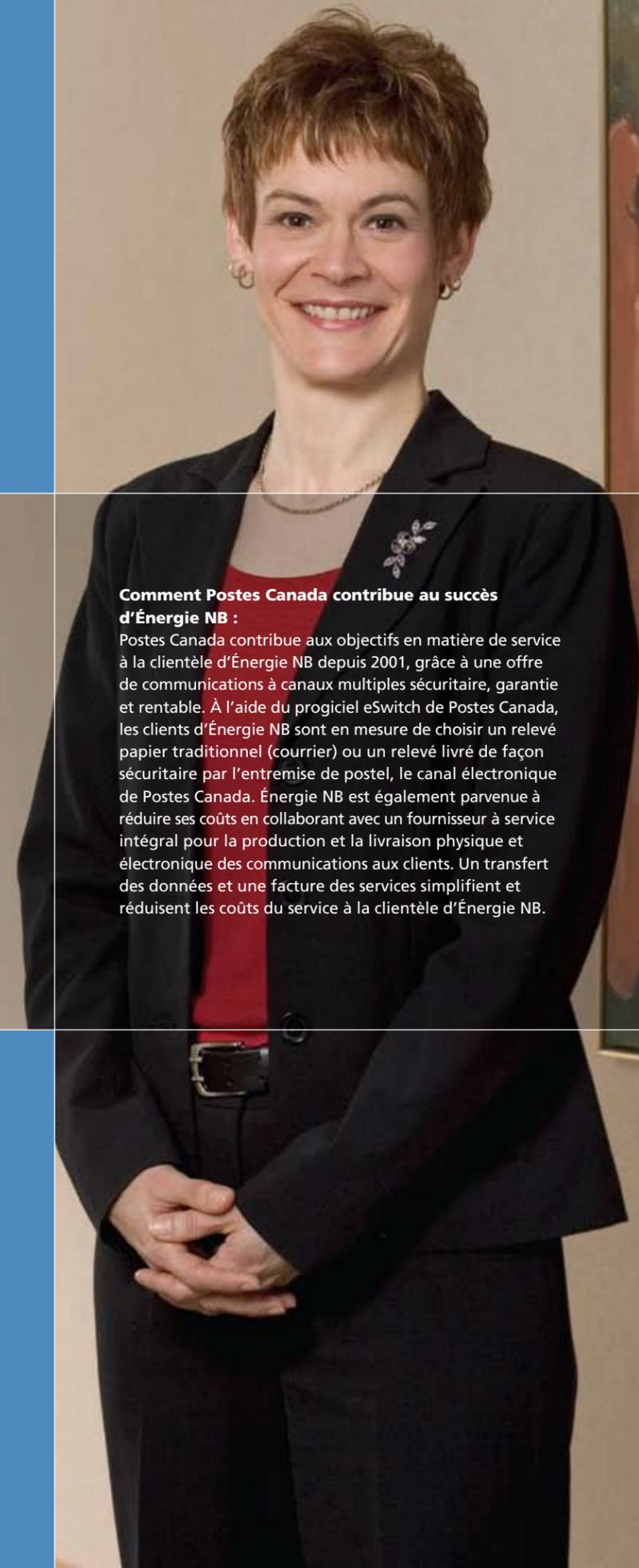
Énergie NB emploie quelque 2 500 personnes, ce qui permet d'injecter jusqu'à 160 millions de dollars par année dans l'économie du Nouveau-Brunswick et représente entre trois et quatre pour cent du taux d'emploi total de la province. La production industrielle au Nouveau-Brunswick est parmi celles qui emploient le plus d'électricité dans le monde. Alors, notre rôle en tant que producteur fiable d'une énergie abordable, fiable et abondante représente un important catalyseur d'une croissance économique saine.

### Comment Postes Canada contribue au succès d'Énergie NB :

Postes Canada contribue aux objectifs en matière de service à la clientèle d'Énergie NB depuis 2001, grâce à une offre de communications à canaux multiples sécuritaire, garantie et rentable. À l'aide du progiciel eSwitch de Postes Canada, les clients d'Énergie NB sont en mesure de choisir un relevé papier traditionnel (courrier) ou un relevé livré de façon sécuritaire par l'entremise de postal, le canal électronique de Postes Canada. Énergie NB est également parvenue à réduire ses coûts en collaborant avec un fournisseur à service intégral pour la production et la livraison physique et électronique des communications aux clients. Un transfert des données et une facture des services simplifient et réduisent les coûts du service à la clientèle d'Énergie NB.



Énergie NB Power



colis



Pour des détaillants comme Best Buy et Future Shop, qui ont d'importants « magasins virtuels », être en mesure d'expédier les articles achetés par téléphone et par Internet rapidement et de façon sécuritaire est essentiel. Comme la plupart des détaillants en ligne en Amérique du Nord, Best Buy et Future Shop font appel à Postes Canada pour leurs envois, car ils savent qu'ils peuvent compter sur nous pour livrer les commandes à temps et sans les endommager. De plus, notre réseau de bureaux de poste partout au Canada offre un aspect plus pratique aux clients qui ne peuvent pas rester à la maison pour recevoir leurs colis ou qui préfèrent les ramasser au bureau de poste. Peu de nos concurrents offrent un tel service flexible.

Claudette Hiebert  
Préposée à la vente au détail, Winnipeg

**Profil de l'entreprise :**

Établie à Burnaby, en Colombie-Britannique, Best Buy Canada Ltée (3,6 milliards de dollars), une filiale en propriété exclusive de Best Buy Co., Inc. (NYSE : BBY), est le premier détaillant en importance au Canada et cybercommerçant de produits électroniques de l'ère numérique qui connaît le plus haut taux de croissance. L'entreprise surveille les activités de deux chaînes de détaillants sous les bannières Future Shop et Best Buy. Chacune des deux marques est exploitée de façon indépendante et vise à offrir à sa clientèle une expérience de magasinage unique en son genre.

**Comment Postes Canada contribue au succès de Best Buy :**

Lorsque le détaillant spécialisé et cybercommerçant Best Buy Canada Ltée a vendu en ligne quelque 147 000 articles devant être livrés, du jamais vu!, durant son meilleur solde de la semaine après Noël qu'il a connu en décembre dernier, Postes Canada a répondu rapidement grâce à un travail d'équipe intégré exceptionnel et des solutions réalisables. La planification des types précis de colis, des poids, des destinations, des données géographiques mixtes, etc., a permis de garantir qu'un nombre suffisant de remorques et d'équipement étaient disponibles, et ce, aux endroits et aux moments requis. Ces tours de force saisonniers ont stimulé les équipes interfonctionnelles partout au pays, lesquelles ont fait preuve d'un véritable sens de l'initiative en vue de respecter les exigences inouïes des clients.





Parfois, on dirait que McDonald's est partout. Il doit être l'un des noms les plus reconnus du monde. De plus, McDonald's s'y connaît en matière de campagnes de marketing. Donc, lorsque McDonald's choisit Postes Canada pour ses campagnes Médiaposte sans adresse, selon moi il s'agit d'un signe concret que McDonald's est persuadée que la Médiaposte sans adresse est efficace, mais également que nous produisons d'excellents résultats.

J'y suis pour beaucoup dans la production de ces résultats. Je livre tous les articles de la Médiaposte qui se trouvent dans mon sac – comme je le fais pour tous les articles des entreprises qui ont recours à Postes Canada pour leurs campagnes de marketing – ce qui fait que McDonald's recevra une réponse qui surpasse ses attentes.

Eva Cheng  
Factrice, Vancouver

## marketing direct

### Profil de l'entreprise :

En 1967, le premier restaurant McDonald's a ouvert ses portes à l'extérieur des États-Unis, soit à Richmond, en Colombie-Britannique. Depuis, McDonald's du Canada est fière d'offrir à ses clients le même bon goût, la valeur inestimable et le service de qualité supérieur au niveau auquel les arches dorées sont reconnues mondialement, et ce, tous les jours. Actuellement, quelque 1 400 restaurants McDonald's au Canada servent environ trois millions de Canadiens quotidiennement et emploient près de 77 000 Canadiens d'un océan à l'autre.

### Comment Postes Canada contribue au succès de McDonald's :

Pour Les Restaurants McDonald du Canada Limitée, l'exactitude de la livraison est essentielle au succès de ses campagnes de la Médiaposte sans adresse. Comme tous nos clients du marketing direct, McDonald's prépare ses activités en fonction du taux de réponse généré par le succès reconnu des promotions de la Médiaposte sans adresse. Postes Canada est le seul fournisseur au pays qui peut offrir un service autonome rentable où chaque article est expédié séparément des autres. Nous offrons une plus vaste couverture que quiconque en effectuant la livraison aux entreprises, aux immeubles d'habitation, aux maisons, aux routes rurales, bref, partout.



c'est ça que j'm®

## courrier transactionnel



La sécurité est l'un des éléments les plus importants pour les institutions financières de nos jours. Il faut donc avoir une méthode fiable et digne de confiance pour joindre les clients, que ce soit en ligne ou sur papier. La plupart du courrier qui passe par les établissements de tri est ce que nous appelons le courrier transactionnel, c'est-à-dire les factures des services publics et les relevés de comptes bancaires et de cartes de crédit. La sécurité et la confidentialité de ces communications sont primordiales pour des entreprises comme la Banque Scotia.

Postes Canada s'engage à assurer la sécurité de tout le courrier, y compris le courrier transactionnel de la Banque Scotia. J'y suis pour beaucoup dans le respect de cet engagement, en assurant un niveau maximal de sécurité pour notre service postal.

Rukshana Patel  
Commis des postes, Toronto

### Profil de l'entreprise :

Établie en 1832 à Halifax, en Nouvelle-Écosse, la Banque Scotia est l'une des plus importantes institutions financières en Amérique du Nord et la plus internationale des banques canadiennes. Grâce à un effectif de plus de 51 000 employés du Groupe Banque Scotia et de ses filiales, la Banque dessert environ 10 millions de clients répartis dans quelque 50 pays, en leur offrant une gamme complète de services bancaires aux clientèles des secteurs privé, commercial et grandes entreprises, de services de banque d'investissement et de services internationaux.

MC Marque de commerce de La Banque de Nouvelle-Écosse. Marque de commerce utilisée avec l'autorisation et sous le contrôle de La Banque de Nouvelle-Écosse.

### Comment Postes Canada contribue au succès de la Banque Scotia :

La Banque Scotia joue un rôle essentiel dans la vie de tous les jours de ses clients et doit être en mesure de communiquer avec eux de façon sécuritaire et fiable, peu importe l'endroit où ils habitent. Postes Canada, grâce à sa réputation en matière de confiance et à son réseau de distribution inégalé, est en mesure d'offrir des canaux de distribution physique et électronique, comme postal, pour assurer l'envoi et la réception des données financières en toute sécurité.

Postes Canada comprend l'importance d'un rendement de livraison ininterrompu de ses réseaux de distribution sécuritaires pour la Banque Scotia et tous les Canadiens. La Société est résolue à offrir ces liens essentiels qui aident les entreprises et les collectivités à garder contact.



colis



Veseys compte des clients partout au pays et je livre ses catalogues, ses semences, ses bulbes et d'autres produits à des adresses parmi les plus éloignées du pays. En fait, j'ai entendu dire que nous livrons plus d'un million de leurs catalogues chaque année. Si je faisais livrer des articles périssables comme les bulbes et les semences par la poste, je sais que je voudrais mes colis livrés à temps et non endommagés. Voilà pourquoi je m'assure que Veseys peut se fier à moi pour le faire correctement.

Lorsque Postes Canada proclame « *De partout... jusqu'à vous* », je suis fier d'être parmi ceux et celles qui font en sorte que le « jusqu'à vous » soit réel – quoiqu'il faille que je fasse. Donc, il ne faut pas se surprendre que Postes Canada soit le transporteur préféré de Veseys pour tous ses envois.

Michelle Mayes  
FRS, Yellowknife

**Profil de l'entreprise :**

Établie dans une région rurale de l'Île-du-Prince-Édouard, Veseys Seeds Ltd. a été fondée en 1939 afin de mieux servir les amateurs de jardinage. Aujourd'hui, Veseys est réputée comme l'une des plus grandes et des plus diversifiées entreprises de jardinage par commande postale du Canada et elle compte des clients partout en Amérique du Nord. Grâce à de multiples catalogues offrant une grande gamme de produits horticoles, Veseys s'efforce constamment de conscientiser les gens de toutes les couches démographiques aux plaisirs du jardinage et de les inciter à commander par la poste.

**Comment Postes Canada contribue au succès de Veseys :**

Veseys est au service des jardiniers depuis plus de 65 ans et est très fière d'offrir des produits et services exceptionnels à tous ses clients. Dans le cas de Postes Canada, la livraison de colis très attendus lui a offert une occasion extraordinaire de tenir Veseys en contact avec ses clients partout au Canada. En travaillant étroitement avec Veseys afin de comprendre ses besoins précis en matière d'expédition, Postes Canada a été en mesure d'offrir un service de livraison de colis ponctuel, fiable et économique qui fonctionne à merveille pour tous les intéressés. Alors que cette entreprise poursuivait son expansion, Postes Canada était fière de maintenir ses services à titre de transporteur préféré sur lequel se fient les jardiniers et les planteurs d'un bout à l'autre du pays.

**Veseys Seeds**

marketing direct



Lorsque les entreprises cherchent à attirer de nouveaux clients, plusieurs se fient à la Médiaposte avec adresse que livre Postes Canada. Rogers sait que de telles campagnes portent fruits et apprécie l'importance que nous donnons à ce produit. Mais de telles campagnes ne réussissent que si je fais bien mon travail et que je fais en sorte que la Médiaposte se rende au bon destinataire au bon moment.

Je suis très fier du rôle que je joue en contribuant à la réussite d'entreprises telle Rogers. Chaque nouveau client obtenu par Rogers lors d'une de leurs campagnes de Médiaposte leur donne une bonne raison de nous revenir. Ça, c'est bon pour tous ceux et celles qui travaillent ici, y compris moi.

Michel Cornet  
Commis des postes, Montréal



**Profil de l'entreprise :**

Rogers Communications (TSX : RCI : NYSE : RG) est une société canadienne de communications et de médias qui est à l'œuvre dans quatre secteurs primaires d'activités : Rogers Sans-fil, Rogers Cable, Rogers Media et Solutions d'affaires de Rogers. Rogers offre aux Canadiens d'un océan à l'autre des moyens innovateurs de se tenir renseignés, d'être en contact et de se divertir.

**Comment Postes Canada contribue au succès de Rogers :**

Rogers a besoin de tenir ses clients actuels et ses clients potentiels renseignés sur ses produits et services – qu'il s'agisse de nouvelle programmation numérique, du lancement d'un nouveau magazine ou des plus récentes capacités sans fil. En tirant profit du service Médiaposte avec adresse de Postes Canada, des offres ponctuelles peuvent être ciblées économiquement vers des gens spécifiques. Grâce à notre couverture complète, la Médiaposte avec adresse se rend jusqu'au consommateur qui peut ensuite le lire quand bon lui plaira et là où il veut. Pour des clients de marketing direct, telle Rogers, la Médiaposte avec adresse fournit une solution d'affaires à des taux concurrentiels et dont les résultats sont mesurables.

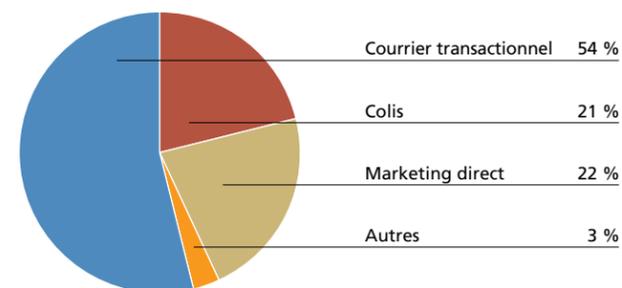


Le solide rendement de la Société au cours des dix dernières années a incité celle-ci à adopter une orientation interne articulée autour de l'efficacité opérationnelle. Toutefois, comme d'autres administrations postales, Postes Canada passe à l'action pour surmonter les difficultés causées par un marché qui évolue rapidement. La transition vers un modèle administratif plus durable signifie qu'elle doit dès maintenant s'orienter vers le client et faire des besoins de ce dernier une priorité, tout en assouplissant ses opérations pour réagir rapidement aux signaux du marché.

Ce changement d'orientation peut aider l'entreprise à s'améliorer dans ce qu'elle fait aujourd'hui et à amorcer sa transformation visant la poste moderne. Le changement comprend une harmonisation pour se concentrer entièrement sur les trois principaux secteurs d'activités de Postes Canada : le courrier transactionnel (factures, avis et relevés), les colis et le marketing direct. La nouvelle structure place le client au centre de toutes nos activités.

#### Aperçu de nos secteurs d'activités actuels

Pourcentage des produits totaux



#### Courrier transactionnel

Le courrier transactionnel a toujours été à la base des activités de Postes Canada. Bien que la Poste-lettres subisse de toute évidence de l'érosion, on ne sait pas vraiment quand le phénomène s'accélérera. Les plus gros clients du courrier transactionnel sont les entreprises, qui représentent 90 % des revenus de Postes Canada. Les options électroniques de communication étant devenues des substituts pratiques, Postes Canada offrira toujours l'excellence en matière de service de livraison, tout en se proposant pour servir d'intermédiaire intégré entre le client et les consommateurs.

Même si la Société a acquis une position de confiance pour la livraison physique du courrier, l'émergence des solutions électroniques a ouvert la voie à de nouvelles possibilités. Grâce à postel, les entreprises et les particuliers peuvent choisir d'utiliser Internet pour expédier et recevoir des renseignements importants par voie électronique. Le service postal établit des liens entre les Canadiens et les entreprises et organismes avec lesquels ils font affaire par l'entremise d'un réseau de livraison du courrier consolidé et protégé.

Par le biais de postel et d'autres initiatives, Postes Canada sera en mesure de réagir, peu importe si le client préfère le courrier physique ou s'il adopte les communications électroniques.

#### Colis

Sur le marché de la livraison des colis, Postes Canada a un avantage dans le segment des particuliers et dans celui des PME ainsi que dans ses réseaux efficaces de livraison résidentielle et de vente au détail. Une nouvelle orientation s'amorce dans le but d'accroître ce marché en misant sur des forces existantes et en investissant dans l'achat d'un nouvel équipement destiné à nos établissements.

Les colis sont le point de mire de la forte concurrence de la part d'entreprises internationales bien financées. Postes Canada offrira des produits adaptés aux besoins particuliers de ses clients et améliorera son service grâce à des solutions intégrées pour profiter de la valeur qu'offre Le Groupe Postes Canada.

« Postes Canada offre des produits diversifiés et des solutions adaptées qui rehaussent les services que nous fournissons à nos clients. »

Lynn Arsenault  
Directrice  
Commercialisation au détail  
Énergie NB

### Marketing direct

Les activités de marketing direct de Postes Canada, particulièrement les produits de la Médiaposte avec et sans adresse, sont sur le point de connaître une forte croissance. Il est possible d'élaborer de meilleures caractéristiques de marketing direct pour la Médiaposte avec adresse, en travaillant avec les intervenants du secteur pour offrir des solutions qui augmenteront le rendement du capital investi, en limitant le gaspillage et en augmentant les taux de réponse. Un rendement amélioré en matière de livraison et des efforts accrus de marketing et de ventes sont également en cours.

Il existe également des possibilités de croissance pour la Médiaposte sans adresse, notamment des initiatives en vue d'améliorer les normes de livraison et le ciblage de ce produit. Postes Canada appuiera cette croissance en devenant un partenaire plus efficace et plus attentif aux besoins de l'industrie de l'expédition du courrier. En montrant aux clients la valeur que le marketing direct et le publipostage peuvent créer pour leurs entreprises, nous pouvons travailler à notre prospérité future.

« Postes Canada comprend l'importance de livrer des produits à valeur supérieure. »

### Nos clients

En mettant l'accent sur ses clients dans toutes ses activités, Postes Canada comprend l'importance de livrer des produits à valeur supérieure. Nous savons que nos clients se voient offrir de nouvelles options et nous devons leur montrer pourquoi Postes Canada constitue le meilleur choix pour combler leurs besoins en matière de communication et de livraison. Pour assurer la fidélisation des clients, la Société aura, entre autres, avantage à mieux comprendre la façon dont elle évolue par rapport à ses concurrents.

Pour ce faire, Postes Canada entend adopter le principe de la Gestion de la valeur pour les clients (GVC) comme outil d'évaluation des progrès et des tendances. La GVC évaluera la perception sur le marché de la qualité de ses produits et de ses services par rapport aux gammes de produits et de services offerts par ses concurrents. De cette façon, Postes Canada pourra mener des sondages auprès de ses clients actuels et éventuels. En écoutant l'opinion du client qui ressortira des résultats liés à la GVC, la Société sera davantage en mesure de réaligner ses gammes de produits et de services sur les exigences des clients.

De façon similaire, en vue de surveiller notre progression, les sondages téléphoniques effectués par un organisme indépendant servent à évaluer la perception des clients sur certains aspects, tels que la qualité du service et la nature des relations avec la clientèle. L'Indice global de satisfaction de la clientèle obtenu en 2005 était de 81 %, ce qui équivalait à l'indice obtenu en 2004.

Postes Canada s'est engagée à livrer constamment les envois de la Poste-lettres en respectant les normes de livraison publiées suivantes : 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.

« Postes Canada a prouvé que son marché des colis mène au succès. Elle a bel et bien tenu promesse auprès de nos clients. »

Kevin Layden  
Président et chef de l'exploitation  
Best Buy Canada Ltée

Une firme indépendante est chargée de l'évaluation en déposant des envois-contrôle dans le flot du courrier au cours de l'exercice en suivant leur acheminement d'une liaison postale à l'autre dans tout le pays, toutes zones urbaines et rurales confondues. En 2005, Postes Canada a atteint l'objectif de la Société qui était de 96 % en ce qui a trait à la livraison de la Poste-lettres dans les délais impartis.

#### **Nos employés**

L'objectif de Postes Canada est d'être un employeur de choix. Il aurait été impossible de réaliser le succès que nous connaissons depuis les dix dernières années sans la précieuse collaboration de notre effectif partout au pays. Toutefois, pour tirer profit de ces réalisations, la Société est tout à fait déterminée à mettre en place une culture axée sur un engagement profond de la part des employés.

Comme en font foi les résultats des sondages portant sur la satisfaction des employés, qui sont demeurés stagnants, il est clair que le niveau d'engagement de la majorité des employés de Postes Canada est tout simplement insuffisant pour répondre aux besoins de nos clients. Nous reconnaissons que les entreprises les plus prospères sont formées d'employés qui sentent que leurs activités quotidiennes font une différence dans le rendement de l'entreprise et dont les contributions sont valorisées par leur employeur.

Dans le but de favoriser une relation axée sur la confiance et le respect parmi les employés, une nouvelle initiative d'envergure est en cours d'élaboration pour que les préoccupations du marché se rendent jusqu'au cœur de l'établissement. Cette orientation vise à faire en sorte que les besoins de la clientèle soient maintenus à l'avant-plan à mesure que des décisions opérationnelles sont prises au sein de la Société.

D'autres initiatives visent à modifier la culture interne de l'entreprise actuellement axée sur la confrontation et les griefs en la remplaçant par une culture axée sur la contribution collective à notre prospérité future. Ces initiatives permettront, entre autres, aux superviseurs de

passer davantage de temps avec les employés dans nos établissements et postes de facteurs, en plus de nous permettre de communiquer constamment avec les employés pour bien les informer des faits nouveaux, de répondre rapidement aux plaintes et de créer un environnement de travail plus invitant.

Nos quatre agents négociateurs sont également des groupes d'intérêts importants pour Postes Canada. La grande majorité de nos employés sont représentés par le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints, l'Association des officiers des postes du Canada ou le Syndicat des employés des postes et communications. Après plus d'une décennie sans conflit de travail, une approche plus coopérative envers les négociations collectives a commencé à apparaître. Poursuivre cette tendance est un élément essentiel pour tirer profit des occasions de croissance à venir.

Postes Canada a déjà commencé à travailler avec les employés aux points de service, soit ceux qui comprennent le mieux l'entreprise et les besoins de nos clients, pour qu'ils nous proposent leurs meilleures idées en vue d'améliorer tous les aspects de notre entreprise. Ce sont les employés des établissements et le long des itinéraires de livraison qui ont les meilleures idées sur la façon d'améliorer l'efficacité et d'augmenter le rendement en raison de leurs réactions par rapport aux situations quotidiennes.

Notre entreprise possède de grandes forces. En modifiant son orientation vers une organisation axée sur la clientèle, elle pourra s'améliorer encore davantage. Pour ce faire, il faudra établir de nouvelles relations et modifier les approches actuelles chez les cadres, les employés, les syndicats, les clients et notre actionnaire.

En déployant des efforts appuyés par une série de choix délibérés maintenant, alors que nous avons encore la possibilité de changer, nous pouvons amorcer la transformation vers la poste moderne, qui assurera notre succès au cours des années à venir.

« Nos clients attendent nos coupons dans leur boîte aux lettres. Il est important que nous collaborions avec un fournisseur ayant fait ses preuves en matière de livraison, comme le fait Postes Canada. »

Laurie Laykish  
Vice-présidente, Marketing  
McDonald's du Canada

## Viabilité de la Société

En octobre 2006, Postes Canada célébrera son 25<sup>e</sup> anniversaire depuis l'adoption de la *Loi sur la Société canadienne des postes*, en 1981. Cette loi confère à celle-ci le mandat d'établir et d'exploiter un service postal de façon autonome sur le plan financier, d'adapter, qualitativement et quantitativement, ses produits et ses services à l'évolution de la technologie des communications et d'assainir le climat des relations du travail. La Loi donne également à la Société le droit de vendre des produits et des services accessoires au service postal.

Au cours de cette période, Postes Canada est devenue une société d'État consciente de ses responsabilités éthiques et sociales qui met à l'avant des pratiques et des valeurs commerciales loyales, appuie les droits de la personne et l'équité en matière d'emploi et respecte la collectivité et toutes les cultures.

« Postes Canada est devenue une société d'État consciente de ses responsabilités éthiques et sociales. »

### Notre actionnaire

En vertu de la législation, la Société a le mandat d'assurer des services postaux de façon autonome afin de répondre aux besoins de ses clients, les entreprises et les consommateurs du Canada. Un cadre stratégique pluriannuel énonce les objectifs liés au service, à la productivité et au rendement financier.

Le rendement de l'avoir payable au gouvernement du Canada en 2005 a atteint 15,0 %, ce qui représente la réalisation, pour une deuxième année consécutive, d'un des principaux objectifs du cadre stratégique. Le total des dividendes versés à l'actionnaire au cours des cinq derniers exercices se chiffre à 177 millions de dollars.

### Nos valeurs

Les nouvelles valeurs de Postes Canada n'ont pas été définies du jour au lendemain. Elles représentent le résultat d'une rétroaction obtenue, sur une période de plus de deux ans, auprès de plus de 500 employés, de tous les syndicats et de toutes les régions, y compris tous les vice-présidents et directeurs généraux. Elles ont été définies pour favoriser une culture et un environnement de travail où tous les employés se soucient du client et demeurent axés sur la clientèle. Lorsque les employés comprennent leur rôle au sein de l'entreprise et se sentent valorisés, cela est un bon indicateur du succès d'une entreprise. Voici les six énoncés de valeur :

- Nous travaillons pour satisfaire nos clients.
- Nous réussissons en travaillant en collaboration.
- Nous acceptons la responsabilité de nos actions.
- Nous nous traitons mutuellement avec équité et respect.
- Nous nous efforçons de toujours nous améliorer.
- Nous agissons avec intégrité dans toutes nos actions.

« Grâce à postel, le nombre de clients branchés de Scotia en direct<sup>MD</sup> qui ont indiqué vouloir recevoir leurs factures et autres documents par Internet a plus que triplé en 2005. »

Robert Grant  
Vice-président principal  
Produits et paiements électroniques, Services bancaires transactionnels mondiaux  
Banque Scotia

#### **Politique sur les langues officielles**

Postes Canada est pleinement déterminée à respecter ses obligations en vertu de la *Loi sur les langues officielles*. L'adoption, par Postes Canada, de pratiques qui favorisent le traitement équitable des Canadiens d'expression française ou d'expression anglaise, quelle que soit leur origine ethnique, dans le cadre de ses communications avec les clients ou avec les employés, fait partie intégrante de ses engagements commerciaux et des exigences stipulées dans la loi. Notre entreprise continuera de fournir des services bilingues à ses clients lorsque la demande est importante. De même, elle s'est engagée à mettre en place un milieu de travail propice à l'utilisation efficace du français et de l'anglais dans les régions désignées.

En mai 2005, la commissaire aux langues officielles a attribué à Postes Canada la cote globale « bonne » pour son rendement linguistique. Postes Canada figure parmi les onze institutions à avoir reçu cette cote. Aucune institution n'a obtenu une évaluation globale supérieure.

#### **Soutien communautaire**

Chaque jour, Postes Canada intervient également dans les collectivités au Canada, sur place ou dans Internet, de bien des façons qui vont plus loin que la livraison du courrier.

#### **Programme Prix de l'alphabétisation de Postes Canada**

Depuis ses débuts en 1993, les Prix de l'alphabétisation de Postes Canada reconnaissent les réalisations d'apprenants adultes et des personnes et des organismes qui leur viennent en aide. Postes Canada fait un appel aux mises en candidature sur son site Web, à l'aide d'affiches et de publicités, dans des lettres et des communiqués. Les lauréats sont choisis par un groupe de juges de l'extérieur et reçoivent ensuite leurs prix au cours de cérémonies locales partout au pays.

#### **Programme de lettres au père Noël**

Ce programme très apprécié fait appel à plus de 11 000 employés bénévoles de Postes Canada qui répondent à plus d'un million de lettres adressées au père Noël par des enfants de partout au Canada et dans le monde. Les employés de Postes Canada participent également à des défilés de Noël locaux dans différentes collectivités au pays, où les facteurs ramassent les lettres d'enfants adressées au père Noël.

#### **Site Web Planète des postes**

Planète des postes est un site Web d'accès gratuit qui offre des outils d'apprentissage, des jeux, des activités et des liens intéressants pour les enseignants, tous reliés à un thème postal et présentés dans un environnement à la fois divertissant et éducatif. Il aide l'internaute à comprendre l'art de la communication écrite (par la poste et par voie électronique) et la façon d'utiliser le système postal. Il s'adresse aux enfants, aux adolescents, aux parents et aux enseignants.

#### **Droits de la personne**

En décembre 2005, Postes Canada et la Commission canadienne des droits de la personne ont signé un protocole d'entente pour établir un nouveau type de partenariat. Le protocole reconnaît les efforts de collaboration des deux parties pour prévenir les conflits et résoudre les problèmes survenant en milieu de travail par l'entremise d'initiatives conjointes, telles que la formation, l'éducation et la sensibilisation.

« Nos clients nous font confiance en ce qui concerne la qualité de nos produits et notre service exceptionnel et nous comptons sur Postes Canada pour nous aider. »

Gerry Simpson  
Vice-président  
Veseys Seeds Ltd.

## Message du président du Conseil

C'est avec plaisir que je vous fait part des résultats financiers de la Société canadienne des postes pour l'exercice de 12 mois s'étant terminé le 31 décembre 2005.

La Société a enregistré un bénéfice net de 199 millions de dollars, ce qui représente un fort rendement comparativement au bénéfice net anticipé de 76 millions de dollars. Le record de rentabilité de la Société a maintenant été prolongé à 11 années consécutives. Le rendement de l'avoire en 2005 a atteint 15,0 %, ce qui représente la réalisation, pour une deuxième année consécutive, d'un des principaux objectifs du cadre stratégique, approuvé par notre actionnaire, le gouvernement du Canada, en 1998.

La force et l'engagement des employés et de l'équipe de direction de Postes Canada se sont reflétés dans les réalisations financières de la Société tout au long de l'exercice, qui ont été appuyées par de nettes améliorations des résultats de la satisfaction de la clientèle et du rendement du service.

En 2005, la Société a versé un dividende de 59 millions de dollars à l'actionnaire. Le total des dividendes versés à

l'actionnaire au cours des cinq derniers exercices se chiffre à 177 millions de dollars.

Les Canadiens profitent d'un système postal fiable, abordable et universel et il est essentiel que nous puissions continuer à apporter les changements à nos opérations et à notre réseau de livraison qui permettront d'assurer l'efficience et la rentabilité dans l'avenir.

Les majorations du tarif de base des lettres du régime intérieur ne dépassent pas les deux tiers du taux annuel de l'inflation, mesuré par l'indice des prix à la consommation. Cette formule de plafonnement du tarif a été approuvée par l'actionnaire dans le cadre stratégique. Dans le groupe du G7 des pays industrialisés, le Canada est invariablement l'un des deux pays dont le tarif de base des lettres est le plus bas.

Le Conseil d'administration doit fournir des conseils d'ordre général sur la stratégie, les plans d'entreprise et les activités connexes de la Société. Il est chargé de surveiller les activités de Postes Canada au nom de l'actionnaire. Dans l'exécution de son rôle de surveillance, c'est le Conseil qui tient la direction responsable du rendement de l'entreprise et de la réalisation des autres objectifs de la Société.

Postes Canada se heurte présentement à une concurrence acharnée dans tous ses secteurs d'activités. L'environnement concurrentiel et les marchés sont en évolution et nos clients ont un plus vaste choix. De nombreux nouveaux joueurs font leur entrée sur le marché afin d'appuyer la communication entre les entreprises et entre les entreprises et les consommateurs.

Il y a eu une hausse phénoménale des produits de substitution électroniques au courrier, comme le courriel, la téléphonie mobile et les services bancaires en ligne. La structure des procédés internes a changé alors que les délais ont été raccourcis. Cette situation met à rude épreuve le mandat et les marchés non seulement de Postes Canada, mais aussi de tous les fournisseurs de services postaux de la planète.

« Postes Canada se heurte présentement à une concurrence acharnée dans tous ses secteurs d'activités. »

« Afin de maintenir nos liens avec nos clients, Rogers sait que Postes Canada assure une livraison de façon constante et fiable. »

Michael J. Fox  
Premier vice-président  
Rogers Publishing



Le virage du marché des communications de la lettre à la communication électronique, en plus du regroupement et des partenariats chez les principaux concurrents, ont eu une incidence sur le volume de la Poste-lettres. Quoiqu'il soit difficile d'évaluer l'érosion de la Poste-lettres, elle sera liée directement au rythme auquel les consommateurs adopteront exclusivement les moyens de substitution électroniques.

Si elle veut demeurer prospère dans l'avenir, Postes Canada doit s'orienter vers le client et faire des besoins de ce dernier une priorité, tout en assouplissant ses opérations pour réagir rapidement aux signaux du marché. Ce changement d'orientation peut aider la Société à s'améliorer dans ce qu'elle fait aujourd'hui et à amorcer sa transformation vers la poste moderne. Il importe d'amorcer ce procédé dès maintenant afin d'être prête face aux tendances qui s'annoncent manifestement.

Postes Canada s'est aussi engagée à prendre des mesures qui amélioreront en continu le niveau d'engagement des employés. L'objectif immédiat vise à ce que les employés acquièrent une meilleure compréhension de l'entreprise, des attentes des clients et de la façon dont leur travail contribue aux priorités et aux objectifs de la Société. Quoiqu'il en soit, l'augmentation de l'engagement des employés soit un procédé à long terme, il constitue un élément important dans le fondement de la prospérité future.

Cette année marquera le 25<sup>e</sup> anniversaire de la constitution de Postes Canada en société d'État. Notre modèle d'entreprise a démontré son efficacité et a contribué à une période soutenue de prospérité. Cela a permis à l'entreprise de continuer à investir dans de nouveaux produits et services afin de répondre aux besoins des entreprises canadiennes et des consommateurs.

Postes Canada et Le Groupe Postes Canada se préparent à relever les nouveaux défis posés par un marché en évolution rapide. Nous devons être prêts à nous adapter rapidement aux exigences du client, en allant au-delà de la livraison pour lui offrir une plus grande valeur.

Il faudra un effort concerté pour nous transformer en une organisation dynamique mieux en mesure de répondre aux besoins de communications du Canada tout au long du XXI<sup>e</sup> siècle. Au nom du Conseil d'administration, je suis convaincu que nous avons en place une fondation solide sur laquelle nous pouvons planifier notre croissance future.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Gordon Feeney'.

Gordon Feeney  
Président du Conseil d'administration

## Régie d'entreprise

### Rôle et composition du Conseil

Le rôle du Conseil trouve son appui explicite dans le cadre législatif qui régit le fonctionnement de Postes Canada (la *Loi sur la Société canadienne des postes* et la *Loi sur la gestion des finances publiques*), dans le Règlement interne de la Société, ainsi que dans l'Énoncé des valeurs et de la charte du Conseil d'administration.

Le Conseil doit fournir des conseils d'ordre général sur la stratégie, les plans d'entreprise et les activités connexes de la Société. Il est chargé de surveiller les activités de Postes Canada au nom de l'actionnaire. Dans l'exécution de son rôle de surveillance, c'est le Conseil qui tient la Direction responsable du rendement de l'entreprise et de la réalisation des autres objectifs de la Société. En s'acquittant de ses responsabilités, le Conseil est appelé à exercer son jugement dans les domaines généraux suivants :

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

Le Conseil d'administration de Postes Canada comprend onze membres, dont la présidente-directrice générale de la Société. Un poste d'administrateur était vacant durant l'année. Au cours des six prochains mois, le Conseil gèrera un procédé visant à pourvoir à cinq vacances prévues, qui sera régi par des paramètres de nominations, lesquels seront établis par l'actionnaire. Les titulaires des postes de président du Conseil et de président-directeur général sont nommés par le gouverneur en conseil. À titre de surveillant d'une entreprise commerciale et autonome de 7 milliards de dollars, le Conseil doit apporter une importante

appréciation commerciale et de riches expériences et connaissances dans d'autres domaines en vue d'assurer l'administration de la Société. Le Conseil tient ses réunions à des dates préalablement établies et se réunit en d'autres occasions jugées nécessaires par le président du Conseil. Afin d'assurer une surveillance rigoureuse d'une entreprise de l'ampleur, de la complexité et de l'importance de Postes Canada, le Conseil doit consacrer environ 35 jours par année à ses délibérations. En 2005, le Conseil a tenu 10 réunions, et ses comités se sont réunis à 23 reprises.

### Indépendance du Conseil

Normalement, la fonction de président du Conseil et celle de président-directeur général se rattachent à deux postes distincts, qu'occupent des personnes nommées par le gouverneur en conseil. De plus, le Conseil tient habituellement ses réunions en comptant le président-directeur général à titre de membre et le chef de l'exploitation à titre d'invité. Autrement, le Conseil se réunit sans la présence de membres de la Direction, à moins que leur présence ne soit nécessaire pour faire des exposés ou présenter des rapports. Chaque réunion du Conseil comprend une séance à huis clos. Le Comité de vérification tient des rencontres à huis clos régulières avec les vérificateurs internes et externes 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.

### Comités du Conseil

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

- Le Comité de vérification examine les données financières qui seront présentées au Parlement et à d'autres groupes d'intérêts, les systèmes de contrôles de la Société qui ont été établis par la Direction et le Conseil, le procédé de vérification et le cadre de gestion des risques, et compare les résultats financiers de la Société avec le Plan d'entreprise.

- Le Comité de régie d'entreprise et de nomination se concentre sur la régie d'entreprise, évalue les valeurs de la Société et les éléments qui contribuent à l'efficacité du Conseil, tels que l'autoévaluation du Conseil, la structure et le mandat des comités, aide le Conseil à déterminer sa composition et sa structure et recommande des candidats aux postes d'administrateurs, de président du Conseil et de président-directeur général.
- Le Comité des ressources humaines et de la rémunération examine les questions liées aux ressources humaines et à la rémunération, notamment la rémunération du président-directeur général, le recrutement, la rémunération et le perfectionnement, le maintien du personnel ainsi que les politiques en matière de ressources humaines et les questions de relations du travail importantes.
- Le Comité des pensions surveille le régime de retraite de 13 milliards de dollars de Postes Canada et voit aux questions et aux politiques se rapportant au régime, notamment les obligations découlant du régime et les stratégies qui y sont liées, les responsabilités de la Société en tant que répondeur du régime et les responsabilités fiduciaires de la Société en tant qu'administrateur du régime, prend des décisions en matière d'investissement en respectant l'Énoncé des politiques et des procédures de placement et supervise les gestionnaires de placements.
- Le Comité de l'environnement, de la santé professionnelle et de la sécurité surveille les politiques, les programmes, les pratiques, les procédures et le rendement en matière d'environnement, de santé professionnelle et de sécurité de la Société.

#### **Efficacité du Conseil**

Le Conseil évalue régulièrement son efficacité et son fonctionnement au moyen d'un questionnaire d'autoévaluation. Le Conseil a élaboré des critères d'appartenance qui définissent les compétences et les qualités personnelles que doivent posséder les membres, sur lesquels doit s'appuyer

le gouvernement au moment de la nomination de membres du Conseil. La rémunération des membres du Conseil respecte les *Lignes directrices concernant la rémunération des titulaires à temps partiel nommés par le gouverneur en conseil dans les sociétés d'État* émises par le Bureau du Conseil privé. Un procédé d'orientation est aussi en place pour les nouveaux administrateurs. De plus, un procédé est en place pour évaluer les exigences en matière de perfectionnement continu des administrateurs, et des occasions de formation sont organisées pour continuer à améliorer l'efficacité des administrateurs déjà en poste.

#### **Fraudes et erreurs**

Pour faire suite aux recommandations présentées en 2004 par l'Institut Canadien des Comptables Agréés, le Comité de vérification a assumé une responsabilité accrue de prise en compte des fraudes et des erreurs dans les états financiers. Conformément à ces recommandations, le Comité de vérification déclare qu'il a examiné et qu'il accepte les états financiers de la Société, les notes afférentes, l'opinion des vérificateurs et leurs affirmations d'indépendance.

#### **Filiales**

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.

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

## Conseil d'administration



**Gordon J. Feeney** ▲✱✱★●

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



**Denyse Chicoyne** ▲★  
M.B.A., CFA

*Outremont (Québec)*  
Directrice d'entreprise



**Jean Turmel** ▲✱★

*Outremont (Québec)*  
Président  
Perseus Capital Inc.



**Moya Greene**

*Ottawa (Ontario)*  
Présidente-directrice générale  
Société canadienne des postes



**Louis P. Salley** ✱★●

B.A., LLB.  
*Vancouver (Colombie-Britannique)*  
Salley Bowes Harwardt  
Barristers & Solicitors



**Ernest Brennan** ■✱

FCA  
*Stratford (Île-du-Prince-Édouard)*



**Vivian G. Albo**

B.A., B.Comm. (Dist.)  
*Winnipeg (Manitoba)*



**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



**Daurene E. Lewis** ◆

C.M., M.B.A.  
*Halifax (Nouvelle-Écosse)*



**Terri M. Lemke** ✱

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

- Président du Comité de vérification
- ◆ Président du Comité de régie d'entreprise et de nomination
- ❖ Présidente du Comité de l'environnement, de la santé professionnelle et de la sécurité
- ✱ Présidente du Comité des ressources humaines et de la rémunération, et présidente du Comité des pensions

- ▲ Membre du Comité de vérification
- ✱ Membre du Comité de régie d'entreprise et de nomination
- ✱ Membre du Comité de l'environnement, de la santé professionnelle et de la sécurité
- ★ Membre du Comité des pensions
- Membre du Comité des ressources humaines et de la rémunération

## Dirigeants de la Société



**Moya Greene**  
Présidente-directrice générale



**Mary Traversy**  
Première vice-présidente  
Engagement des employés



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



**Jacques Côté**  
Chef de l'exploitation



**Phil Ventura**  
Premier vice-président  
Stratégie



**Lynn Palmer**  
Vice-présidente  
Ressources humaines



**Stewart Bacon**  
Premier vice-président  
Marketing, ventes et service



**Robert Waite**  
Premier vice-président,  
Communications et relations  
avec les groupes d'intérêt



**Gerard Power**  
Vice-président  
Avocat-conseil général et  
secrétaire de la Société



**Cal Hart**  
Premier vice-président  
Transformation de l'entreprise  
et amélioration continue



**Michel Diotte**  
Vice-président  
Opérations



**Laurie Murray**  
Vérificatrice de la Société



**Peter Melanson**  
Premier vice-président  
Courrier transactionnel



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



**Louis F. O'Brien**  
Premier vice-président  
Colis



**Susan Margles**  
Vice-présidente  
Relations gouvernementales  
et cadre stratégique



**John Smith**  
Premier vice-président  
Chef des systèmes d'information



**Mhoire Murdoch**  
Vice-présidente  
Service à la clientèle

---

Au 31 mars 2006

## Rapport de l'ombudsman



Au cours de la dernière année, notre bureau a continué à perfectionner ses méthodes de travail dans le but d'améliorer la qualité et l'efficacité des services que nous offrons à la clientèle qui sollicite notre aide. Ces initiatives sont évaluées et ajustées de façon régulière, nous permettant ainsi de mieux

répondre à un nombre sans cesse croissant de plaintes.

En effet, nos statistiques démontrent qu'en 2005, nous avons reçu 6 608 demandes d'assistance, ce qui constitue une augmentation de 32 % par rapport à l'année précédente. Nous remarquons une croissance importante du nombre de demandes d'information de l'ordre de 65 % ainsi qu'une augmentation de 30 % du nombre de plaintes faisant l'objet d'une étude.

L'augmentation du nombre de demandes d'information est imputable à un nombre important de clients qui exigent une résolution immédiate car ils sont réticents à se soumettre au processus de résolution des plaintes, qui selon eux, prend beaucoup de temps. Ces statistiques démontrent hors de tout doute raisonnable que, au fur et à mesure que les Canadiens sont de plus en plus au courant des services qu'offre le Bureau de l'ombudsman, ils n'hésitent pas à formuler leurs préoccupations, lorsqu'ils sont d'avis que la qualité de leur service postal n'est pas à la mesure de leurs attentes.

Nous évaluons le bien-fondé de chaque demande d'assistance portée à notre attention en fonction des paramètres de mon mandat. Bien que la complexité des plaintes faisant l'objet d'une enquête peut différer d'un cas à l'autre, chacune est unique et est traitée avec le même niveau d'intégrité et d'impartialité par notre équipe d'enquêteurs.

En plus de m'assurer que les clients qui font appel à notre bureau soient traités équitablement, je prends l'initiative d'informer Postes Canada des nouvelles tendances ou des enjeux spéciaux qui pourraient s'avérer problématiques au fil du temps. Je suis satisfait de la synergie entre Postes Canada et mon Bureau, puisque cette relation nous permet souvent de régler rapidement les plaintes de la clientèle et les questions qui reviennent souvent qui pourraient autrement nécessiter des études de l'ensemble du système. Cette façon de faire renforce nos objectifs conjoints envers notre clientèle et permet d'améliorer le service postal offert à l'ensemble des Canadiens.

Michel Tremblay

## Résultats financiers

<b>Rapport de gestion</b> .....	<b>24</b>
Introduction .....	24
Nos activités .....	24
Au-delà de notre histoire .....	24
Le Groupe Postes Canada .....	25
Secteur Postes Canada .....	26
Secteur Purolator .....	27
Secteur Logistique .....	27
L'ensemble des autres secteurs .....	28
Résultats d'exploitation consolidés .....	28
Résultats consolidés .....	28
Rendement par rapport au Plan .....	29
Analyse du bilan .....	29
Suffisance des liquidités et des ressources en capital .....	30
Résultats par secteur .....	32
Secteur Postes Canada .....	32
Secteur Purolator .....	41
Secteur Logistique .....	43
L'ensemble des autres secteurs .....	44
<b>Renseignements supplémentaires</b> .....	<b>45</b>
<b>Rapport des vérificateurs sur l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts</b> .....	<b>46</b>
<b>Analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts</b> .....	<b>47</b>
<b>Notes de l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts</b> .....	<b>48</b>
<b>Responsabilité de la direction pour la présentation de l'information financière</b> .....	<b>49</b>
<b>Rapport des vérificateurs sur les états financiers consolidés</b> .....	<b>50</b>
<b>Bilan consolidé</b> .....	<b>51</b>
<b>État consolidé des résultats et de l'avoir du Canada</b> .....	<b>52</b>
<b>État consolidé des flux de trésorerie</b> .....	<b>53</b>
<b>Notes afférentes aux états financiers consolidés</b> .....	<b>54</b>
<b>Rétrospective financière</b> .....	<b>76</b>

# 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 vision de la Société canadienne des postes (Postes Canada ou la Société) pour l'année se terminant le 31 décembre 2005. Le rapport de gestion doit être consulté conjointement avec les états financiers consolidés et les notes afférentes au présent Rapport annuel. Les états financiers consolidés et les notes afférentes sont présentés en dollars canadiens; ils ont été préparés en suivant les principes comptables généralement reconnus du Canada. À moins d'indication contraire, les renseignements du présent rapport de gestion sont ceux en vigueur le 7 mars 2006.

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 en fonction des recommandations fournies par le Comité de vérification dans le cadre de son rôle de surveillance continue. L'information contenue dans le présent rapport de gestion est tirée des mêmes systèmes informatiques de gestion et systèmes financiers que ceux utilisés pour préparer les états financiers consolidés.

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.

Le Rapport annuel, qui comprend le présent rapport de gestion, renferme des énoncés sur la « vision d'avenir » de la Société qui rendent compte des attentes de la direction en ce qui concerne les objectifs, les plans, les stratégies, la croissance future, les résultats d'exploitation, le rendement ainsi que les perspectives commerciales et les occasions d'affaires de la Société. En général, les énoncés sur la « vision d'avenir » sont introduits par des mots ou expressions tels que « prévoit », « s'attend à ce que », « croit », « estime », « a l'intention de » ou d'autres mots et expressions similaires. Ces énoncés ne sont pas des faits, mais seulement des attentes ou des estimations relatives aux activités futures. Même si la Société déclare que ces énoncés se fondent sur des renseignements et des hypothèses qui sont actuels, raisonnables et exhaustifs, ces énoncés dépendent forcément d'un certain nombre de facteurs; c'est pourquoi les résultats réels pourraient être bien différents des attentes et des estimations. Ces différences pourraient être causées par des facteurs tels que les risques et les incertitudes énoncées dans la section *Risques et stratégies de gestion des risques* du présent rapport de gestion. La Société précise que les facteurs ne se limitent pas à ces risques et incertitudes.

Il est vivement recommandé aux lecteurs de bien prendre en compte ces facteurs lorsqu'ils évaluent les énoncés sur la « vision d'avenir »; il leur est également conseillé de ne pas prendre ces énoncés pour des faits. Les énoncés sur la « vision d'avenir » se trouvant dans le présent Rapport annuel (qui comprend le présent rapport de gestion) sont seulement pertinents à la date du présent Rapport annuel; la Société ne prévoit pas mettre à jour publiquement ces énoncés sur la

« vision d'avenir » pour tenir compte de nouveaux renseignements, activités futures, etc. À la lumière de ces risques, de ces incertitudes et de ces hypothèses, les activités présentées dans ces énoncés sur la « vision d'avenir » pourraient ou non se produire. La Société ne peut pas garantir que les résultats et les activités prévues se réaliseront.

## Nos activités

### Au-delà de notre histoire

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 ».

À cette fin, le modèle de gestion utilisé par la Société au cours des dernières années a insisté sur la diversification des produits et des services, sur la productivité générale et sur la tarification efficace. Bien que cela nous ait permis de connaître une période de rentabilité prolongée, les modifications du marché des communications, le regroupement mondial de l'industrie et les pressions relatives au secteur des services de messageries et au secteur logistique ont rendu notre modèle traditionnel vulnérable.

En réaction à ces défis, nous avons mis en place un procédé de renouvellement de la stratégie en 2004 et nous avons élaboré un certain nombre d'initiatives clés en 2005 :

- canaliser l'engagement des employés en vue d'obtenir un effectif à haut rendement;
- engager des dépenses d'immobilisations à l'appui de nos services de base, qui créent de la valeur et contribuent à intégrer nos produits électroniques de façon à accroître les recettes et la marge;
- stimuler l'amélioration continue de la productivité et produire des synergies dans Le Groupe Postes Canada;
- organiser notre approche autour des principaux secteurs d'activités, à savoir le courrier transactionnel, les colis et le marketing direct.

Ces initiatives resteront en tête de liste des priorités de Postes Canada en 2006 où nous nous tournerons davantage vers l'externe et où nous mettrons en place les stratégies de la Société relatives aux secteurs d'activités.

### Nos stratégies d'évolution

#### *Courrier transactionnel (comptes, factures, avis et relevés)*

Le marché du courrier transactionnel est en pleine évolution. Les voies électroniques de communication sont devenues des substituts pratiques de ce produit. Les expéditeurs cherchent toujours à utiliser davantage les canaux électroniques moins coûteux et des possibilités de regrouper plusieurs articles de courrier en un seul. Même si les consommateurs veulent recevoir des communications électroniques, la plupart ne sont pas prêts à abandonner la solution papier. Par conséquent, les expéditeurs dépendent davantage en matière de courrier afin d'établir des relations avec les clients.

L'objectif stratégique de la Société est d'accroître les services postaux, de gérer l'érosion du courrier transactionnel et de diversifier les sources de bénéfices. L'objectif à long terme est de devenir un intermédiaire intégré pratique, permettant au client de communiquer comme il le souhaite dans un environnement

de communications sûr et protégé. La Société compte défendre son marché actuel en proposant davantage de valeur aux clients (services intégrés à canaux multiples, meilleurs services de préparation et de gestion du courrier) ainsi qu'en fournissant d'excellents services de livraison.

### Colis

Le marché de la livraison des colis au Canada est relativement parvenu à maturité et progresse au même rythme que l'économie. Compte tenu de la densité de son réseau de vente au détail et de livraison à domicile, Postes Canada est l'entreprise la mieux placée pour servir le marché des particuliers et celui des PME. La Société compte renforcer cette position en offrant des produits adaptés aux besoins particuliers de ces marchés. Postes Canada prévoit moderniser son offre de produits de façon à améliorer la différenciation des produits et à élaborer des outils électroniques destinés à simplifier le déroulement des activités de commerce transfrontalier de sa clientèle. Cette mesure soutiendra l'accroissement de la pénétration des marchés internationaux.

### Marketing direct

Le marché du placement médiatique au Canada était évalué à 14,6 milliards de dollars en 2004 et Postes Canada en détient une part d'environ 5 %. Le marketing direct est une discipline de marketing différente de la publicité de masse traditionnelle. Là où on utilise la publicité de masse pour sensibiliser les consommateurs à une marque ou à un produit particulier, le marketing direct sert à provoquer des interventions précises (p. ex. un achat) d'une façon qui est directement mesurable chez une personne donnée. Le caractère mesurable du marketing direct est une caractéristique importante du secteur canadien du marketing et de la publicité, qui éprouve un certain nombre de problèmes clés, notamment : les clients qui sont davantage au courant de la conjoncture du marché, le nombre croissant de canaux parmi lesquels les spécialistes en marketing peuvent choisir, l'accroissement de la pression pour obtenir un rendement remarquable du capital investi et le besoin grandissant d'assurer la transmission de messages personnalisés et plus utiles à l'acheteur-consommateur, lui-même bombardé par des centaines de messages au quotidien. Le caractère mesurable du publipostage constitue une solution intéressante pour les clients de Postes Canada, car il permet de resserrer les liens avec la clientèle existante et permet d'acquérir de nouveaux clients à des niveaux de coûts plus faibles que ceux des autres médias, tels que la télévision, la radio et les imprimés. La popularité croissante du cybermarketing et de la publicité en ligne permet davantage à la Société de tirer profit de la légitimité accrue du marketing direct.

Cette gamme de produits de marketing direct vise à accroître les volumes liés aux activités de base ainsi que d'offrir des nouvelles solutions de marketing direct et de publicité par l'entremise d'une chaîne de valeur du marketing direct. La gamme de produits Libres-frontières continuera de soutenir le catalogage et les activités transfrontalières en misant sur ses capacités technologiques destinées à répondre aux besoins administratifs liés au courrier de sortie au Canada et à améliorer les procédés administratifs des bureaux d'échange de la Société.

## Le Groupe Postes Canada

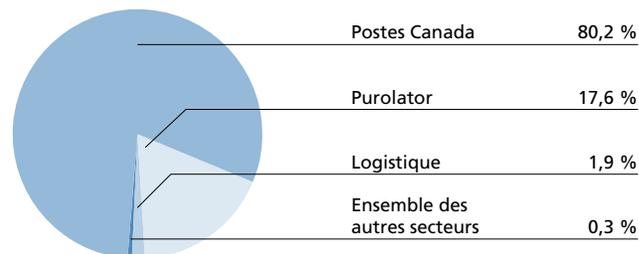
Depuis la constitution de Postes Canada en 1981, c'est-à-dire en 24 ans, les besoins en matière de communication des entreprises et des particuliers au Canada ont énormément changé. De multiples facteurs ont eu une influence sur le rythme du changement, notamment la mondialisation, l'intensification de la concurrence, les progrès technologiques et la complexité accrue des exigences de la clientèle. Pour faire face à ces exigences, Postes Canada élargit et spécialise ses propres capacités par l'entremise des capacités offertes par ses filiales et ses coentreprises : Purolator Itée (Purolator), Progistix-Solutions Inc. (Progistix), EPO Inc. (postel<sup>MC</sup>), Postes Canada internationale limitée (PCIL), Intelcom Courrier Canada Inc. (Intelcom) et Innovaposte Inc. (Innovaposte).

Le Groupe Postes Canada (le Groupe) livre des lettres, des relevés, des comptes, des factures, des publications, des articles de marketing ainsi que des colis au total à plus de 14 millions de destinations canadiennes et à des millions de destinations dans le monde en vertu d'accords internationaux. Au cours d'une journée ouvrable, le Groupe livre en moyenne plus de 40 millions de messages, d'articles de courrier et de colis. C'est notamment pour cette raison que la marque Postes Canada est devenue l'une des dix marques les plus reconnues au Canada.

Dans le présent rapport de gestion, le Groupe est divisé en quatre secteurs : 1) le secteur Postes Canada; 2) le secteur Purolator; 3) le secteur Logistique (Progistix et Intelcom); 4) l'ensemble des autres secteurs (Innovaposte, postel et PCIL).

Le tableau ci-après montre la répartition des produits du Groupe en fonction des secteurs<sup>1</sup>. Il indique en effet le pourcentage de l'ensemble des produits du Groupe que représente chacun des secteurs, et ce, pour les exercices de 2005, 2004 et 2003 terminés au 31 décembre.

### Produits par secteur – 2005



Produits par secteur	2005	2004	2003
Postes Canada	80,2 %	80,6 %	81,2 %
Purolator	17,6 %	17,1 %	16,7 %
Logistique	1,9 %	1,9 %	1,8 %
Ensemble des autres secteurs	0,3 %	0,4 %	0,3 %

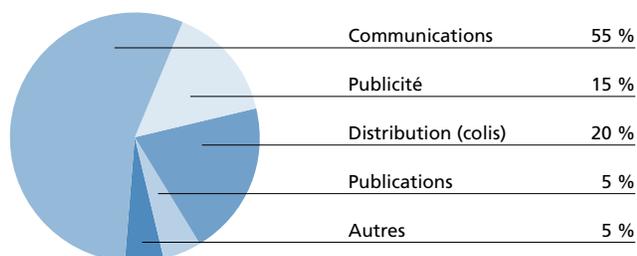
Les pages 26 à 28 fournissent un bref aperçu des objectifs commerciaux de chacun des quatre secteurs.

<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.

## Secteur Postes Canada

Le secteur Postes Canada représentait plus de 80 % des revenus du Groupe en 2005, en 2004 et en 2003. Le tableau ci-dessous montre la répartition des produits d'exploitation du secteur Postes Canada en fonction des marchés. Il indique en effet le pourcentage de l'ensemble des produits d'exploitation que représente chacun des secteurs, et ce, pour les exercices de 2005, 2004 et 2003 terminés au 31 décembre.

### Produits d'exploitation selon le marché – 2005



Produits d'exploitation selon le marché	2005	2004	2003
Communications	55 %	57 %	57 %
Publicité	15 %	14 %	14 %
Distribution (colis)	20 %	19 %	18 %
Publications	5 %	5 %	5 %
Autres	5 %	5 %	6 %

Le marché des communications au Canada, au sens large (téléphone, messagerie instantanée, courrier électronique et toute autre voie de communication), a subi d'énormes transformations, et ce, particulièrement à la suite du développement de modes de communications électroniques qui remplacent le courrier, comme le courrier électronique, la téléphonie mobile et les services bancaires en ligne. Par conséquent, Postes Canada doit commencer à concevoir des produits qui offrent à ses clients des options électroniques tout en travaillant à défendre ses marchés actuels.

### Nos produits

Les services de communications existants comprennent les 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 service Courrier recommandé<sup>MC</sup> offre, entre autres, une preuve de dépôt et de livraison.

Postes Canada propose une vaste gamme de services de publicité qui comprend : la Médiaposte avec adresse<sup>MC</sup>, la Médiaposte avec adresse extradimensionnelle<sup>MC</sup>, la Médiaposte sans adresse<sup>MC</sup>, la Correspondance-réponse d'affaires<sup>MC</sup> et GéoPoste<sup>MC</sup> Plus. La Médiaposte avec adresse permet de cibler des messages promotionnels à l'intention d'un public ou

d'adresses précis. La Médiaposte avec adresse extradimensionnelle donne aux annonceurs les avantages du publipostage individuel et à l'incidence d'un échantillonnage et d'un essai de produits. La Médiaposte sans adresse se compose d'imprimés et d'échantillons de produits ne portant pas d'adresse précise. La Correspondance-réponse d'affaires est un outil de réponse directe préaffranchi qui permet aux clients éventuels ou existants de répondre aux offres, de payer leurs factures, de soumettre des formulaires ou de remplir des sondages plus facilement. GéoPoste Plus fait appel à des données géographiques et démographiques ainsi qu'à des renseignements sur le mode de vie de manière à aider les annonceurs à circonscrire les quartiers qui correspondent le mieux à leur marché cible. Ce service peut également être utilisé en combinaison avec les données de recensement du Canada.

Les services d'expédition et de livraison physiques de colis et de paquets offerts au Canada 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. Le service Colis standard s'avère le service d'expédition de paquets et de colis le plus économique qui soit offert par Postes Canada. Le service Xpresspost représente une solution économique d'envoi exprès par rapport aux services de messagerie plus coûteux. Le service Colis accélérés est un service d'expédition de colis de surface à l'intention des 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.

Pour ce qui est des destinations internationales, divers services sont offerts afin de répondre aux besoins variés des clients en matière d'expédition, notamment : Xpresspost É.-U.<sup>MC</sup>, Xpresspost – International<sup>MC</sup>, Colis accélérés É.-U.<sup>MC</sup> et Purolator International<sup>MC</sup>.

Le service Poste-publications offre aux éditeurs un service 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 ainsi que les droits non postaux.

### Notre réseau

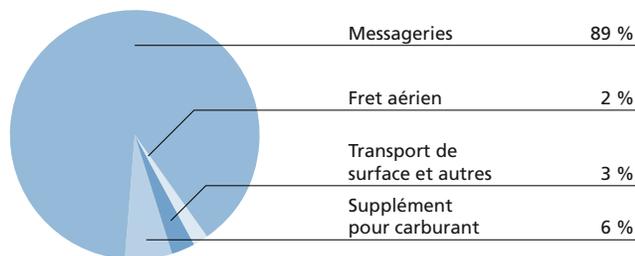
Postes Canada possède toujours le plus vaste réseau de vente au détail au Canada, comptant quelque 6 700 comptoirs postaux offrant toute la gamme des services postaux et environ 17 000 détaillants de timbres-poste. Les articles de courrier et les colis sont traités dans 23 établissements de tri urbains et environ 500 postes de facteurs, utilisant plus de 6 700 véhicules pour effectuer des livraisons à environ 14 millions d'adresses commerciales et résidentielles au Canada. En 2005, Postes Canada a mis à l'essai cinq véhicules hybrides électriques; cet essai a démontré des économies de carburant de l'ordre de 50 % et une importante réduction des émissions. Le portefeuille immobilier de Postes Canada se compose de plus de 3 100 propriétés situées dans tout le Canada qui sont louées par la Société ou qui lui appartiennent.

## Secteur Purolator

Purolator, chef de file de l'industrie des messageries du jour au lendemain au Canada, compte environ 11 500 employés et offre la livraison exprès à plus de collectivités au Canada que toute autre entreprise de messagerie. L'objectif de Purolator est de devenir le fournisseur principal de solutions de distribution intégrée à destination, en provenance et à l'intérieur du Canada. Par l'entremise d'un vaste réseau aérien et de surface, qui comprend 24 avions spéciaux et 4 500 véhicules motorisés, Purolator offre la livraison le jour ouvrable suivant aux États-Unis et effectue la livraison dans environ 220 pays.

Le tableau ci-après montre la répartition des produits d'exploitation du secteur Purolator pour chaque segment du marché. Il indique en effet le pourcentage de l'ensemble des produits d'exploitation que représente chacun des secteurs, et ce, pour les exercices 2005, 2004 et 2003 terminés au 31 décembre.

### Produits d'exploitation selon le marché – 2005



Produits d'exploitation selon le marché	2005	2004	2003
Messageries	89 %	92 %	92 %
Fret aérien	2 %	2 %	3 %
Transport de surface et autres	3 %	2 %	2 %
Supplément pour carburant*	6 %	4 %	3 %

\* Le supplément pour carburant représente le supplément que doivent verser les clients en raison du prix élevé du carburant payé par Purolator.

Pour les besoins du rapport de gestion, le marché global des colis désigne les envois et les biens adressés individuellement pesant jusqu'à concurrence de 68 kg (150 livres) à destination et en provenance du Canada. Les services offrent des délais différents selon le type de livraison requis, de la livraison le jour même pour les envois urgents à la livraison des envois non urgents, dont le délai est déterminé par le mode de transport employé. Purolator et Postes Canada se livrent concurrence sur les marchés de la livraison des envois urgents et non urgents.

De manière directe ou indirecte par l'entremise d'une filiale en propriété exclusive, Postes Canada détient 90,66 % des actions ordinaires de Purolator.

## Secteur Logistique

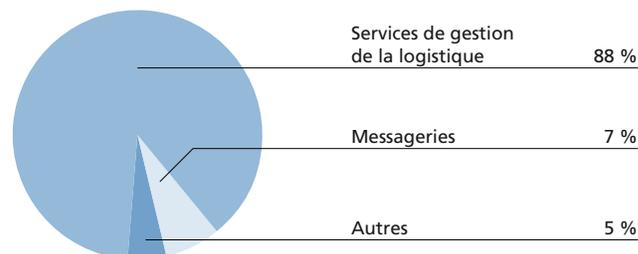
Le secteur Logistique comprend Progistix, une filiale de Postes Canada, et Intelcom, une coentreprise. De manière indirecte par l'entremise d'une filiale en propriété exclusive et d'une coentreprise, Postes Canada possède 98,7 % de Progistix et 50 % d'Intelcom.

Progistix fournit des services d'impartition et gère les procédés de gestion des commandes et des stocks pour les clients des secteurs de la technologie et de la vente au détail comportant des chaînes d'approvisionnement importantes et complexes. Ces procédés comprennent, entre autres, le traitement des commandes, le contrôle des stocks, l'exécution des commandes, la logistique inversée, la livraison et le transport. Grâce à Progistix, Postes Canada peut offrir aux entreprises canadiennes des services liés à la chaîne d'approvisionnement plus complets de bout en bout.

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 urbains partout au Canada.

Le tableau ci-après montre la répartition des produits d'exploitation du secteur Logistique en fonction des marchés. Il indique en effet le pourcentage de l'ensemble des produits d'exploitation que représente chacun des secteurs, et ce, pour les exercices 2005, 2004 et 2003 terminés au 31 décembre.

### Produits d'exploitation selon le marché – 2005



Produits d'exploitation selon le marché	2005	2004	2003
Services de gestion de la logistique	88 %	88 %	88 %
Messageries	7 %	7 %	7 %
Autres	5 %	5 %	5 %

## L'ensemble des autres secteurs

L'ensemble des autres secteurs comprend Innovaposte, postel et PCIL. La participation financière de Postes Canada dans ces entreprises est de 51 % (Innovaposte), de 100 % (postel – était de 97,19 % avant le 12 février 2005) et de 100 % (PCIL).

### Innovaposte

Innovaposte est le fournisseur de services en matière de systèmes d'information et de technologie de l'information (SI/TI) du Groupe Postes Canada. Sa création remonte à 2002; elle est la propriété conjointe de Postes Canada (51 %) et de Conseillers en gestion et en informatique CGI Inc. (CGI) (49 %). L'objectif d'Innovaposte est de fournir d'excellents services concurrentiels liés à la technologie de l'information et de veiller à ce que toutes les entreprises du Groupe Postes Canada profitent des investissements dans la technologie de l'information. Les services d'Innovaposte consistent à concevoir, à mettre à jour et à faire fonctionner pratiquement tous les systèmes d'information et informatiques dont ont besoin les entreprises du Groupe Postes Canada.

### postel

postel offre un réseau de livraison de documents électroniques aux entreprises et aux consommateurs canadiens. En 2004, postel s'est porté acquéreur de webdoxs<sup>MC</sup> auprès d'Emergis Inc. Depuis, postel a mis en place un réseau qui comprend désormais plus de 100 grands expéditeurs et deux millions de consommateurs. La première étape d'intégration des services webdoxs et de postel s'est terminée en 2005 et la dernière étape en janvier 2006. postel travaille en collaboration avec 95 % des établissements financiers du pays à titre d'intermédiaire.

### PCIL

PCIL a été créée en 1990 pour commercialiser l'expertise reconnue de Postes Canada en matière de technologie postale et de procédés administratifs canadiens du domaine des postes sur le marché du service-conseil international. Depuis, PCIL a réalisé plus de 180 projets à l'échelle mondiale.

Conformément au mandat commercial de Postes Canada, la Société a décidé de modifier son approche à un service-conseil international. Cette décision vise à mieux utiliser les ressources de la Société. De nos jours, Innovaposte mène des projets technologiques à l'échelle internationale, et les projets de consultation en cours qui ne sont pas liés à la technologie sont gérés par PCIL dans le cadre des Relations internationales de Postes Canada.

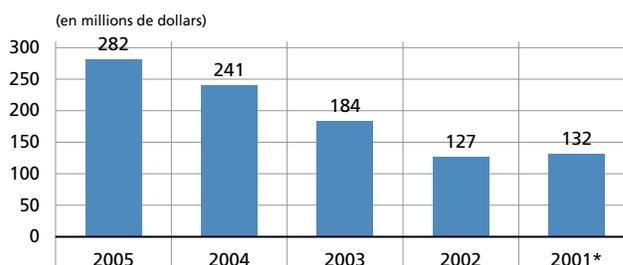
## Résultats d'exploitation consolidés

### Résultats consolidés

La Société a enregistré un bénéfice net consolidé de 199 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 52 millions de dollars par rapport à la période de référence<sup>2</sup>. Le bénéfice consolidé avant impôts et la part des actionnaires sans contrôle s'élevaient à 282 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 41 millions de dollars par rapport à 2004. Les produits d'exploitation ont augmenté de 293 millions de dollars, ce qui signifie une augmentation de 4,4 % d'année en année. Les charges d'exploitation ont connu une hausse de 268 millions

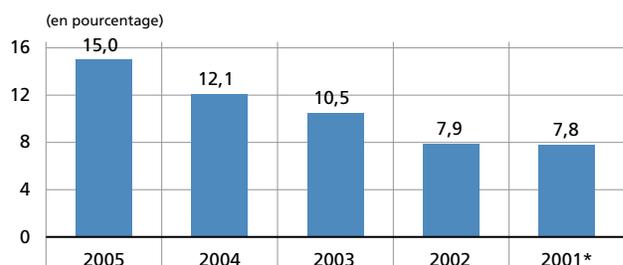
de dollars, ou 4,2 % par rapport à 2004, ce qui est conforme à la hausse relative aux produits d'exploitation. Les produits (charges) hors exploitation ont augmenté de 16 millions de dollars par rapport à 2004. La charge d'impôts est passée de 93 millions de dollars en 2004 à 80 millions.

Le tableau suivant illustre que le bénéfice consolidé avant charge d'impôts de la Société pour les cinq derniers exercices totalise 966 millions de dollars.



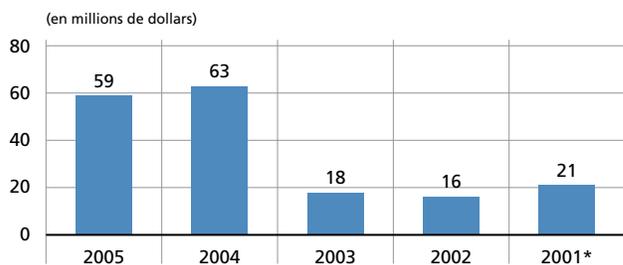
\*Correspond à l'exercice de neuf mois allant du 1<sup>er</sup> avril 2001 au 31 décembre 2001.

Le rendement de l'avoir du Canada en 2005 a atteint 15 %, ce qui représente une réalisation, pour une deuxième année consécutive, 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'avoir 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.

Les bénéfices non répartis consolidés de la Société sont passés de 99 millions de dollars en 2004 à 239 millions de dollars. En 2005, la Société a versé un dividende de 59 millions de dollars. Le total des dividendes versés au gouvernement du Canada au cours des cinq derniers exercices se chiffre à 177 millions de dollars.



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

<sup>2</sup> La période de référence est la période de douze mois allant du 1<sup>er</sup> janvier 2004 au 31 décembre 2004.

## Rendement par rapport au Plan

### Plan d'exploitation

Le tableau comparatif ci-dessous indique le rendement d'exploitation réel consolidé de la Société pour l'exercice 2005 et les projections du Plan d'entreprise :

(en millions de dollars)

	Réel	Plan	Écart
	\$	\$	\$
Produits d'exploitation	6 944	6 889	55
Charges d'exploitation	6 681	6 738	57
<b>Bénéfice d'exploitation</b>	<b>263</b>	<b>151</b>	<b>112</b>
Produits (charges) hors exploitation	19	(6)	25
<b>Bénéfice avant charge d'impôts</b>	<b>282</b>	<b>145</b>	<b>137</b>
Charges d'impôts	80	66	(14)
<b>Bénéfice net avant part des actionnaires sans contrôle</b>	<b>202</b>	<b>79</b>	<b>123</b>
Part des actionnaires sans contrôle	(3)	(3)	–
<b>Bénéfice net</b>	<b>199</b>	<b>76</b>	<b>123</b>

Les produits d'exploitation consolidés ont été de 55 millions de dollars supérieurs au Plan, se chiffrant ainsi à 6 944 millions de dollars comparativement au montant projeté de 6 889 millions de dollars. Cet écart peut être résumé de la façon suivante :

(en millions de dollars)

	\$
Revenus du secteur Postes Canada (excluant les revenus internationaux)	19
Réalignement des revenus générés par les produits selon le secteur Postes Canada	(20)
Règlement avec les administrations postales étrangères au sein du secteur Postes Canada	29
Revenus générés par Purolator	49
Revenus générés par PCIL (principalement en raison des changements apportés au mandat)	(8)
Divers	(14)
<b>Écart des revenus d'exploitation consolidés par rapport au Plan</b>	<b>55</b>

Les charges d'exploitation consolidées ont été de 57 millions de dollars inférieures au Plan, se chiffrant ainsi à 6 681 millions de dollars comparativement au montant projeté de 6 738 millions de dollars. Les écarts les plus importants par rapport au Plan sont les suivants :

(en millions de dollars)

	\$
Report de certaines initiatives et certains projets de Postes Canada*	48
Réalignement des coûts générés par les produits selon le secteur Postes Canada	20
Décisions arbitrales en faveur de Postes Canada	11
Charges d'exploitation de Purolator	(46)
Charges d'exploitation de PCIL (principalement en raison des changements apportés au mandat)	6
Autres économies	18
<b>Écart des charges d'exploitation consolidées par rapport au Plan</b>	<b>57</b>

\* Un retard dans la confirmation de l'orientation stratégique de Postes Canada, par l'entremise de l'exercice de renouvellement de la stratégie prédéterminé, a entraîné des retards au niveau des dépenses d'investissement en 2005, lesquels, en retour, ont eu une incidence positive sur les charges d'exploitation et les dépenses du programme.

La charge d'impôt a augmenté. Elle est passée des 66 millions de dollars prévus dans le Plan à un montant réel de 80 millions de dollars, ce qui représente un écart de 14 millions de dollars, principalement en raison de l'écart positif de 137 millions de dollars liés au bénéfice avant impôts sur les bénéfices et part des actionnaires sans contrôle.

### Plan d'immobilisations

Les dépenses du Groupe Postes Canada en matière d'investissements de capitaux et de placements en actions en 2005 ont atteint un total de 167 millions de dollars par rapport aux prévisions de 374 millions de dollars, ce qui représente un écart de 207 millions de dollars. Cet écart est attribuable à l'inutilisation de 51 millions de dollars mis de côté en vue de placements en titres de capitaux propres à 50 millions de dollars prévus pour des initiatives de renouvellement de la stratégie, à l'annulation d'un projet évalué à 41 millions de dollars pour construire la tour Sud au siège social de Postes Canada et à 65 millions de dollars prévus pour des initiatives liées aux activités d'exploitation.

## Analyse du bilan

### Espèces et placements réservés

Les fonds réservés servent à couvrir les indemnités de cessation d'emploi et les autres prestations de retraite. La somme réservée est passée de 530 millions de dollars en 2004 à 514 millions en 2005, ce qui représente une diminution de 16 millions dans l'ensemble. Cette diminution est le résultat du versement des indemnités de cessation d'emploi aux employés représentés par le Syndicat des employés des postes et communications (SEPC) (24 millions de dollars). Cette diminution a été partiellement contrebalancée par les bénéfices réalisés sur le portefeuille et le soutien transitionnel accordé par le gouvernement fédéral pour aider à couvrir les coûts différentiels résultant de l'établissement du régime de soins dentaires et d'assurance-vie pour les employés retraités de Postes Canada.

Le taux de rendement moyen pondéré des fonds réservés (montant d'environ 83 millions de dollars au 31 décembre 2005), destinés aux indemnités de cessation d'emploi était de 2,9 %, ce qui représente une diminution de 3,4 % par rapport à 2004 (6,3 %). 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 prestations de retraite était de 3,4 % en 2005, ce qui constitue une diminution de 0,3 % par rapport à 2004.

### **Débiteurs**

Les comptes débiteurs ont augmenté de 78 millions de dollars, passant de 477 millions en 2004 à 555 millions en 2005. Cette hausse est surtout attribuable à l'augmentation des comptes débiteurs de Postes Canada. Les comptes débiteurs du régime international de Postes Canada ont augmenté de 28 millions de dollars, ce qui est largement attribuable à l'augmentation des affaires avec le United States Postal Service (USPS) découlant de l'entrée en vigueur d'un nouveau service offert par USPS : Expedited Mail Service (EMS). De plus, les créances clients de Postes Canada ont augmenté de 39 millions de dollars.

### **Actif d'impôts futurs**

L'actif d'impôts futurs a diminué de 47 millions de dollars, passant de 185 millions de dollars en 2004 à 138 millions de dollars en 2005. Le changement est surtout attribuable aux répercussions fiscales liées aux régimes de retraite et à d'autres avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi. L'actif d'impôts futurs représente la prestation fiscale des futures déductions d'impôts prévues. Cet actif découle principalement de règles comptables reconnaissant certaines dépenses au moyen de la comptabilité d'exercice et de règles fiscales reconnaissant ces dépenses au moment de leur paiement.

### **Immobilisations corporelles**

Il y a eu une diminution des immobilisations, passant de 1 721 millions de dollars en 2004 à 1 671 millions de dollars en 2005. Cette baisse est le résultat de 167 millions de dollars (222 millions de dollars en 2004) en acquisitions, de 213 millions de dollars (216 millions de dollars en 2004) en amortissement et de 4 millions de dollars (18 millions de dollars en 2004) investis dans diverses activités d'immobilisations. Les terrains, les bâtiments, les améliorations locatives, le matériel de rue, les boîtes aux lettres et les véhicules représentaient environ 66 % de toutes les acquisitions.

### **Créditeurs et charges à payer**

Les créditeurs et les charges à payer ont diminué de 6 millions de dollars, passant de 406 millions de dollars en 2004 à 400 millions de dollars en 2005.

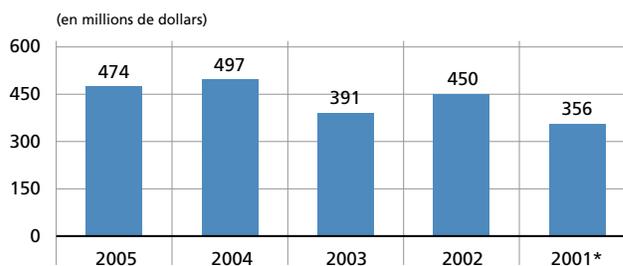
### **Passif au titre des prestations de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi**

Le passif a augmenté de 198 millions de dollars pour atteindre 2 041 millions de dollars en 2005. Cette hausse est principalement attribuable à l'augmentation de 183 millions de dollars du passif à payer sur les avantages de soins de santé complémentaires de retraite en raison d'un tarif réduit inférieur et d'une hausse des coûts et de l'utilisation des médicaments. Il y a également

eu des augmentations du passif à payer sur les autres avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi d'autres régimes, mais elles ont été largement compensées par une diminution de 35 millions de dollars des prestations des indemnités de cessation d'emploi à la suite des versements en 2004 et en 2005.

### **Suffisance des liquidités et des ressources en capital**

À la fin de l'exercice 2005, le total des liquidités était de 474 millions de dollars, ce qui représente une diminution de 23 millions de dollars par rapport aux 497 millions de dollars dont la Société disposait à la fin de l'exercice 2004. 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 générée par les activités d'exploitation a augmenté de 344 millions de dollars d'une année sur l'autre. Bien que les activités d'exploitation en 2004 aient nécessité 132 millions de dollars, les activités d'exploitation en 2005 ont généré 212 millions de dollars de liquidités. Les 212 millions de dollars de liquidités générés dans les activités d'exploitation sont attribuables aux 865 millions de dollars provenant du bénéfice net après rajustement pour les éléments qui n'ont pas d'incidence sur les liquidités et à une diminution de 40 millions de dollars des éléments hors caisse du fonds de roulement d'exploitation, compensée par 693 millions de dollars en paiements de prestations de retraite, d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi. Les paiements de prestations de retraite, d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi ont diminué, passant de 919 millions de dollars en 2004 à 693 millions de dollars en 2005, principalement en raison des paiements effectués en 2004 aux employés représentés par le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) et aux cadres et employés exempts pour la cessation des droits aux indemnités de cessation d'emploi.

Les liquidités ayant servi aux activités d'investissement ont totalisé 310 millions de dollars en 2005, un déboursement supplémentaire de 451 millions de dollars comparativement aux liquidités générées pour les activités d'investissement en 2004, soit 141 millions de dollars. Les 310 millions de dollars en liquidités utilisées pour les activités d'investissement sont attribuables au montant de 167 millions de dollars utilisé pour l'acquisition d'immobilisations corporelles, et à une augmentation de 154 millions de dollars en matière de liquidités et d'investissements distincts, compensée par 11 millions de dollars provenant principalement de revenus découlant de la vente d'immobilisations corporelles.

Les liquidités générées par les activités de financement ont diminué de 22 millions de dollars, passant de 97 millions de dollars en 2004 à 75 millions de dollars en 2005. Les 75 millions de dollars générés en 2005 sont attribuables aux 156 millions de dollars en soutien transitionnel reçus du gouvernement fédéral pour aider à couvrir les coûts marginaux résultant de l'établissement du Régime de retraite agréé de Postes Canada (le Régime de retraite de Postes Canada) et la Convention supplémentaire de retraite de la Société canadienne des postes, compensés par 59 millions de dollars en dividendes versés, 21 millions de dollars en remboursement de la dette à long terme, et de 1 million de dollars consacré à d'autres activités de financement.

#### **Planification des liquidités et des ressources en capital**

Dans l'élaboration de son plan de gestion financière, la Société tient compte de son mandat légiféré, des objectifs de son cadre stratégique, de sa stratégie à long terme, de la conjoncture économique actuelle, de l'environnement commercial, des menaces et des possibilités. La Société tient compte d'un certain nombre de facteurs lorsqu'elle évalue ses liquidités et la suffisance de ses ressources en capital pour l'avenir. Voici quelques-uns de ces facteurs :

- 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 correspondent aux objectifs de rentabilité du cadre stratégique.

La Société aura assez de liquidités en 2006 pour couvrir les investissements prévus, les investissements de capitaux ainsi que les investissements stratégiques, y compris les effets de liquidité des éléments suivants.

#### **Cadre stratégique**

Les objectifs du cadre stratégique de Postes Canada comprennent la réalisation annuelle d'un bénéfice avant intérêts et impôts de 175 millions de dollars et d'un rendement de l'avoir du Canada de 11 %. En 2005, la Société a généré un bénéfice avant intérêts et impôts de 263 millions de dollars et a obtenu un rendement de l'avoir du Canada de 15,0 %.

Conformément au cadre stratégique, il est prévu que la Société versera au gouvernement fédéral un dividende annuel de 40 % du bénéfice net consolidé de l'année précédente. Selon les résultats pour l'année 2005, on s'attend à ce que les dividendes se chiffrent à environ 80 millions de dollars pour l'exercice 2005, 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 placements en titres de capitaux propres est de 427 millions de dollars (consolidé pour 2006). Des investissements sont nécessaires pour augmenter les affaires commerciales concurrentielles de la Société, pour conserver ses activités actuelles et pour atteindre les objectifs de rendement opérationnel.

#### **Régime de retraite de Postes Canada**

Le régime de retraite de Postes Canada doit déposer des évaluations actuarielles périodiques auprès de l'autorité réglementaire de la pension, au Bureau du surintendant des institutions financières. Ces évaluations actuarielles ont pour but de déterminer la situation financière du régime, sur le plan de la permanence et de la solvabilité. L'évaluation actuarielle du régime de retraite de Postes Canada au 31 décembre 2004 a révélé un déficit de solvabilité théorique qui exige le dépôt d'une évaluation chaque année. Au 31 décembre 2004, ce déficit de solvabilité théorique a requis que la Société verse une cotisation spéciale de 270 millions de dollars au régime de retraite de Postes Canada. De plus, la Société a transféré un montant de 32 millions de dollars en actifs excédentaires, tel que fixé par l'actuaire du régime de retraite de Postes Canada, de la Convention supplémentaire de retraite de la Société canadienne des postes vers le régime de retraite de Postes Canada.

Au 31 décembre 2005, l'évaluation actuarielle a révélé un déficit de solvabilité théorique de 1 266 millions de dollars et a dévoilé un surplus théorique selon le principe de pérennité de l'entreprise de 480 millions de dollars comparativement au déficit de solvabilité théorique de 1 136 millions de dollars et au surplus théorique selon le principe de pérennité de l'entreprise de 95 millions de dollars au 31 décembre 2004. L'augmentation du déficit de solvabilité théorique en 2004 et en 2005 est principalement attribuable à la chute des taux d'intérêt à long terme. La Société estime que la situation du régime de retraite de Postes Canada, telle qu'elle est indiquée dans ses états financiers, présente une évaluation raisonnable de la situation financière du régime. Cependant, la Société est tenue de rembourser ce déficit de solvabilité théorique en offrant des cotisations spéciales sur une période de cinq ans. Selon l'évaluation actuarielle la plus récente, la Société projette de verser de nouvelles cotisations annuelles de 342 millions de dollars au régime en 2006 et en 2007, de 319 millions de dollars en 2008 et en 2009 et de 75 millions de dollars en 2010.

Au terme de 2005, Postes Canada disposait d'un total d'espèces et de quasi-espèces (590 millions de dollars) pour financer les paiements requis en 2006 et pour répondre à ses autres besoins en matière de liquidités. La capacité à long terme de Postes Canada à respecter ces paiements dépend de sa capacité à assurer son exploitation de façon rentable et à générer des fonds à partir de ses opérations. En 2005, les fonds générés par les activités d'exploitation s'élevaient à 293 millions de dollars. Il est prévu que tous les paiements requis proviennent de fonds générés à l'interne. Les plans d'investissement et les dividendes payables au gouvernement du Canada ne seront pas limités par les paiements.

## Résultats par secteur

### Secteur Postes Canada

#### Résultats d'exploitation

La contribution du secteur Postes Canada aux résultats consolidés de 2005 s'élève à 250 millions de dollars du bénéfice avant impôts, ce qui représente une hausse de 53 millions de dollars comparativement à 2004. Ce rendement est le résultat de la forte croissance des revenus, de la limitation des coûts de gestion et du report de certaines dépenses d'investissement. Si les futurs avantages sociaux étaient exclus du bénéfice avant impôts, la contribution de Postes Canada s'élèverait à 622 millions de dollars (soit une augmentation de 104 millions de dollars comparativement à 2004).

#### Produits

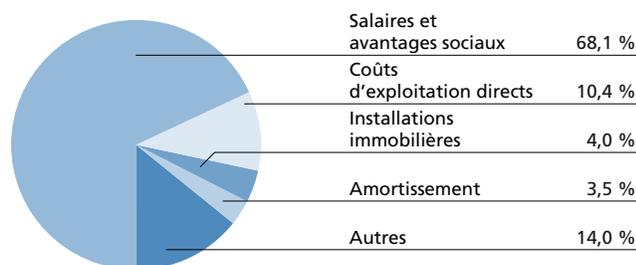
Le secteur Postes Canada a généré en 2005 des revenus nets d'exploitation de 5 587 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 205 millions de dollars par rapport aux 5 382 millions de dollars réalisés en 2004. Cette hausse des revenus provient principalement des majorations tarifaires et d'initiatives de croissance des revenus.

La hausse de revenus de 205 millions de dollars comprend une hausse de 48 millions de dollars en matière de communications, de 100 millions de dollars en matière de distribution physique, de 44 millions de dollars en matière de publicité, de 11 millions de dollars en matière de publication et de 2 millions de dollars pour les autres services.

#### Charges

Le tableau suivant montre la répartition des charges d'exploitation, exprimés en pourcentage du total des charges d'exploitation du secteur Postes Canada, pour les années 2005, 2004 et 2003 se terminant au 31 décembre.

#### Charges d'exploitation – 2005



Charges d'exploitation	2005	2004	2003
Salaires et avantages sociaux	68,1 %	67,1 %	65,3 %
Coûts d'exploitation directs	10,4 %	10,0 %	12,4 %
Installations immobilières	4,0 %	4,1 %	4,3 %
Amortissement	3,5 %	3,8 %	3,5 %
Autres	14,0 %	15,0 %	14,5 %

Les charges d'exploitation ont augmenté de 177 millions de dollars, passant de 5 197 millions en 2004 à 5 374 millions en 2005.

Les dépenses salariales ont augmenté de 96 millions de dollars comparativement à 2004 pour atteindre 2 934 millions de dollars en 2005. Cette hausse découle principalement des augmentations de salaire d'environ 3 % consenties aux employés représentés par le STTP, l'Association canadienne des maîtres de postes et adjoints (ACMPA), l'Association des officiers des postes du Canada (AOPC) et le Syndicat des employés des postes et communications (SEPC).

Les coûts liés aux avantages sociaux (nets des revenus provenant des espèces et placements réservés) ont augmenté de 75 millions de dollars, soit de 11,6 %, pour atteindre 725 millions de dollars en 2005. Cette augmentation est principalement attribuable à la hausse vertigineuse des dépenses liées aux avantages de soins de santé complémentaires de retraite ainsi qu'à la diminution des revenus provenant des espèces et placements réservés liés aux indemnités de cessation d'emploi. La hausse vertigineuse des dépenses liées aux avantages de soins de santé complémentaires de retraite est en grande partie due à l'incidence combinée de la diminution du tarif réduit (de 6,4 à 6,1 %), de l'augmentation des coûts et de l'utilisation des médicaments, des modifications des hypothèses démographiques relatives aux employés et de l'augmentation de la participation. La diminution des revenus provenant des espèces et placements réservés est due à la baisse des soldes d'investissement causée par le versement des indemnités de cessation d'emploi effectué en 2004 et en 2005 et à la baisse du taux de rendement moyen pondéré en 2005.

Les coûts visant les services de levée, de traitement et de livraison à contrat mais non liés à la main-d'œuvre ont augmenté de 42 millions de dollars, passant de 518 millions de dollars en 2004 à 560 millions de dollars en 2005, et ce, principalement en raison de l'augmentation des coûts de carburant et de l'inflation.

Les coûts des installations immobilières ont augmenté de 3 millions de dollars pour atteindre 215 millions de dollars en 2005. Cette augmentation est principalement attribuable à l'augmentation des coûts des services publics causée par les pressions faisant augmenter les coûts de l'énergie, qui ont été favorablement compensées par le recouvrement du loyer de la tour Est du siège social de Postes Canada.

Les dépenses liées à l'amortissement et à la dépréciation ont atteint un total de 188 millions de dollars en 2005, soit une diminution de 5 % (10 millions de dollars) comparativement à 2004.

Les autres dépenses ont diminué de 28 millions de dollars, passant de 781 millions de dollars en 2004 à 753 millions de dollars en 2005. Cette diminution résultait principalement de la baisse des dépenses de programme attribuable aux réductions prévues au niveau des projets ainsi qu'aux retards relatifs au processus de réorientation stratégique de la Société.

### Accent mis sur la valeur perçue par la clientèle

Postes Canada sait qu'elle doit offrir une valeur supérieure aux clients pour réussir à garder sa position sur le marché. Ainsi, en 2005, Postes Canada a lancé une importante initiative de communications internes visant à obtenir l'engagement des employés relativement à la mise en place d'une valeur accrue pour le client. Cette initiative a pour objectif de mettre en valeur notre atout le plus important : notre personnel, et ce, en vue de remplacer l'image de la Société à titre de centre de coûts par celle d'une organisation qui offre de la valeur à ses clients.

En 2005, un certain nombre d'initiatives ont été entreprises, soit elles offraient immédiatement de la valeur à nos clients, soit elles aidaient à renforcer les éléments de base visant à la création d'une valeur future pour la clientèle.

#### Collaboration avec eBay<sup>MC</sup>

Pour faciliter l'accès aux services d'expédition de Postes Canada aux vendeurs sur eBay et pour conserver notre part de marché, nous avons collaboré avec eBay Inc. pour mettre en place une solution intégrée en ligne qui permet aux utilisateurs de produire, d'acheter et d'imprimer des étiquettes d'expédition pour les envois en provenance du Canada et à destination de n'importe quel endroit dans le monde, et ce, à partir des sites Web de eBay et de PayPal<sup>MC</sup>. Cette solution intégrée en ligne a été lancée en février 2006.

#### déménageur<sup>MC</sup>

*déménageur* est un programme par lequel les entreprises et les particuliers canadiens peuvent informer Postes Canada et les autres entreprises de leur changement d'adresse. Le programme comprend un magazine et un site Web; il fournit aux déménageurs des renseignements relatifs au déménagement à un nouveau domicile et est à l'origine de revenus publicitaires pour Postes Canada.

#### Gestion de la valeur pour les clients

La gestion de la valeur pour les clients est l'approche méthodologique que nous adoptons pour mieux comprendre les facteurs clés qui déterminent la valeur pour le client et sa fidélité dans le cadre du marché. Des sondages relatifs aux services de la Médiaposte et aux services d'expédition et de livraison ont été effectués en 2005; ils soulignent les avantages concurrentiels qu'offre Postes Canada ainsi que les secteurs d'activités qui ont besoin d'être améliorés. Les résultats de l'étude ont permis de réorienter le développement des produits, les programmes de marketing et la prestation de services de façon à mieux répondre aux besoins et aux attentes de la clientèle. Un indice de valeur pour la clientèle a également été mis en place pour évaluer la fidélité de la clientèle de Postes Canada. Des objectifs ont été établis pour 2006 relativement à cet indice de façon à axer les initiatives de la Société sur l'amélioration de la valeur pour la clientèle et de sa fidélité.

#### Publipostage et catalogues

Les services de publipostage et de catalogues Libres-frontières de Postes Canada ont continué à soutenir la croissance des entreprises canadiennes en 2005. Le service de catalogues Libres-frontières a montré son engagement dans l'industrie du marketing direct en lançant plusieurs campagnes de marketing visant à soutenir les efforts de marketing des entreprises.

#### Règlements relatifs au courrier international (RCI)

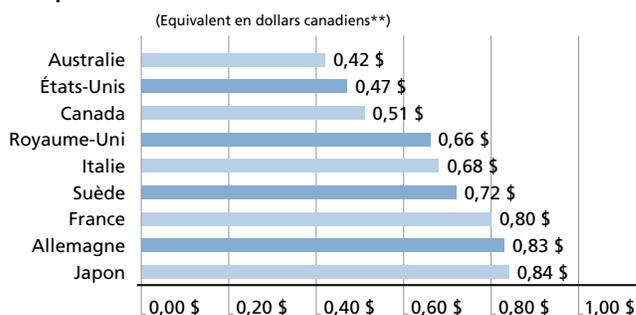
En 2005, Postes Canada a reconçu et accru l'activité d'échantillonnage pour atteindre une validité statistique et améliorer les rapports de vérification du courrier reçu et les procédés de RCI. La portée de cette initiative a été par la suite élargie pour comprendre la collaboration avec USPS afin de modifier et d'améliorer les procédés et les procédures régissant les règlements relatifs au courrier entre les deux administrations postales. Le projet a été lancé au milieu de l'année 2005; sa mise en œuvre finale est prévue pour le deuxième trimestre de 2006.

Dans le cadre de cette initiative, Postes Canada mettra en œuvre avec USPS un nouveau procédé de règlement intitulé « Modèle commercial »; grâce à ce procédé, le règlement des comptes sera plus opportun et plus précis et, ainsi, la gestion s'appuiera sur de meilleurs rapports et la visibilité, le contrôle ainsi que la viabilité à long terme seront accrus. Ces éléments pourraient être renforcés avec d'autres administrations postales. Les nouveaux procédés de bout en bout ont été complètement intégrés; ils seront soutenus par une version adaptée du logiciel de l'Union postale universelle (UPU) et du International Postal System (IPS), qui soutiendra également dans le monde entier le procédé de règlement du modèle postal de l'UPU qui existe déjà. Cette initiative permettra également de procéder à une certification de contrôle interne du procédé général des règlements relatifs au courrier international.

#### Tarifs postaux

Malgré les tensions concurrentielles, la géographie et le climat difficiles ainsi que la faible densité de la population, Postes Canada parvient tout de même à offrir l'un des tarifs les moins élevés pour les lettres du régime intérieur du monde industrialisé (voir le graphique ci-après).

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



\* Au 16 janvier 2006.

\*\* Selon les taux de change moyens de 2005 fournis par la Banque du Canada.

## **Établissement d'une base pour l'engagement des employés**

### ***Au niveau des employés***

Le niveau d'engagement des employés de la Société n'est pas assez élevé pour répondre aux besoins des clients. Le taux élevé d'absentéisme, le nombre important de griefs et les faibles résultats du sondage sur la satisfaction des employés démontrent que le problème doit être traité immédiatement. En réaction à ces défis, la Société s'est engagée à prendre des mesures qui amélioreront en continu le niveau d'engagement des employés.

En 2005, le poste de premier vice-président, Engagement des employés, a été recommandé par la présidente-directrice générale, puis créé par le Conseil d'administration. Ce poste vise à promouvoir l'engagement des employés ainsi qu'à sensibiliser le personnel à l'importance d'une main-d'œuvre hautement engagée. De plus, l'équipe de direction a approuvé un nouvel ensemble de valeurs destiné aux employés de Postes Canada ainsi que la mise à jour du code de conduite visant à répondre aux besoins des groupes d'intérêts et des employés.

L'objectif à court terme de la Société vise à ce que les employés acquièrent une meilleure compréhension de l'entreprise, des attentes des clients et de la façon dont leur travail contribue aux priorités et aux objectifs de la Société. Postes Canada reconnaît que l'accroissement de l'engagement des employés est un procédé très long et c'est pourquoi elle a élaboré des plans d'action pour atteindre ses objectifs. Pour l'instant, nos efforts ont pour but d'aider les employés à mieux comprendre notre raison d'être ainsi que leur rôle au sein de l'entreprise. Nous faisons tout pour nous assurer que tous les employés, en particulier ceux qui travaillent de près avec les clients, connaissent notre stratégie et nous aident à la mettre en œuvre de façon efficace. Nous pensons que la capacité de l'entreprise à recruter et à gérer le personnel qui peut offrir de la valeur aux clients permettra à Postes Canada d'obtenir des résultats constants et fiables à l'avenir.

### ***Au niveau des conventions collectives***

*Alliance de la fonction publique du Canada et Syndicat des employés des postes et communications (AFPC/SEPC)*

Le 11 février 2005, les employés représentés par l'AFPC et le SEPC ont ratifié une nouvelle convention collective. La convention collective entre Postes Canada et l'AFPC/SEPC a été signée le 6 avril 2005 et expirera le 31 août 2008.

*Association des officiers des postes du Canada (AOPC)*

La convention collective conclue avec l'AOPC, laquelle représente environ 3 100 employés, a pris fin le 31 mars 2005. Les parties ont entrepris des négociations en février 2005 en s'appuyant sur la méthode de négociations basées sur les intérêts et avec l'aide des animateurs du Service fédéral de médiation et de conciliation. Les parties ont annoncé qu'elles avaient établi une convention préliminaire le 1<sup>er</sup> décembre 2005; cette convention a ensuite été ratifiée le 22 décembre 2005. Il s'agit d'une convention de quatre ans qui expirera le 31 mars 2009.

### **Indicateurs de rendement**

Établi de concert avec le gouvernement du Canada au mois de décembre 1998, le cadre stratégique fixe les objectifs financiers et liés au service à long terme. Dans ce cadre, Postes Canada a recours à des indicateurs financiers et non financiers pour

évaluer son rendement et attirer l'attention de la direction sur les problèmes pertinents qui touchent les principaux groupes d'intérêts : les particuliers, les clients commerciaux, les employés et l'actionnaire de Postes Canada, le gouvernement du Canada. Le cycle d'examen du rendement mensuel comporte un forum de discussion sur les problèmes, une analyse des causes profondes et la planification des mesures à prendre qui complètent la façon de classer par ordre de priorité les activités d'amélioration continue. L'examen et le peaufinage de mesures de rendement données et d'objectifs sont inclus dans ce cycle.

Postes Canada répartit ces indicateurs de rendement en quatre catégories :

#### *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.

#### *Rendement opérationnel*

Postes Canada s'engage à livrer régulièrement la Poste-lettres en respectant les normes de livraison suivantes : 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-conseils 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. La qualité du service est mesurée en se servant d'envois 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 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 2005, Postes Canada a obtenu une cote de 96 % en ce qui a trait à l'exécution dans les délais impartis pour la Poste-lettres, ce qui atteint l'objectif de la Société. Les variations d'un mois à l'autre ou d'une région à l'autre se sont révélées très faibles, ce qui traduit la stabilité du procédé et l'uniformité d'un rendement de haute qualité.

Pour 2006, Postes Canada prévoit maintenir ses normes de rendement pour la Poste-lettres dans toutes les régions urbaines et rurales du Canada.

Le rendement opérationnel est également évalué au sein de Postes Canada à l'aide des indicateurs de rendement clés du coût à l'unité, du temps de cycle et des taux d'erreurs pour nos transactions de service. Portant sur le marketing de la Société, les capacités de prestation de services et de vente ainsi que les fonctions habilitantes, ces mesures aident les hauts dirigeants à se tenir au courant des facteurs clés du succès de l'entreprise.

### *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 PME 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 sont communiqués à la direction chaque trimestre.

L'Indice global de satisfaction de la clientèle obtenu en 2005 était de 81 %, ce qui équivaut à l'indice obtenu en 2004.

L'Indice de satisfaction de la clientèle en 2005 pour le segment des PME et des particuliers était de 77 %, soit identique à celui enregistré en 2004 et 3 % inférieur à l'objectif de 2005.

En 2006, Postes Canada mettra davantage l'accent sur une mesure axée sur la valeur pour les clients.

### *Satisfaction des employés*

Postes Canada compte un effectif de plus de 70 000 employés partout au Canada. Elle évalue la satisfaction de ses employés depuis 10 ans en mettant l'accent sur les éléments de base de la satisfaction des employés, y compris le besoin d'avoir les outils, l'équipement, la formation et les renseignements nécessaires pour exécuter leurs tâches.

L'Indice de satisfaction des employés de 2005, axé sur une seule question relative à la satisfaction, était de 69 %, ce qui est légèrement inférieur à l'indice de 72 % en 2004 pour la même question et le même nombre d'employés.

En 2006, l'amélioration de l'engagement des employés sera la priorité absolue de la Société. Postes Canada élabore un plan d'engagement à l'échelle de la Société afin d'obtenir un effectif à haut rendement. Un perfectionnement en leadership et un soutien sont prévus pour les chefs de tous les niveaux, puisqu'ils jouent un rôle crucial dans la communication des attentes des clients et des stratégies commerciales. Ils veillent également à ce que les employés soient reconnus pour leurs efforts supplémentaires et qu'ils connaissent la façon dont leur travail contribue à la réussite de la Société.

## **Perspective du marché**

### ***Croissance***

En 2005, l'économie canadienne a démontré un bon rendement et devrait demeurer relativement saine pendant plusieurs années. Néanmoins, les pressions liées aux coûts des soins de santé, aux autres avantages, au régime de retraite, aux prix du carburant, à la croissance des points de remise et à la faible densité de livraison continuent à poser un défi pour Postes Canada, en raison des contraintes créées par la productivité de la main-d'œuvre et d'une formule de plafonnement du tarif qui limite la souplesse d'établissement des prix de la Société.

### ***Privilège exclusif***

Au cours des 20 dernières années, l'industrie des communications globales a connu un changement fondamental. Puisque les expéditeurs offrent des incitations économiques aux clients qui passent aux communications électroniques et qui regroupent leurs factures et leurs relevés, le concept de « privilège exclusif » s'effrite. En pratique, la valeur du privilège exclusif relativement à la Poste-lettres, mis en œuvre pour couvrir les coûts liés à la prestation d'un service universel, est moindre. Bien que cette protection ne soit pas officiellement supprimée de si tôt en Amérique du Nord, un certain nombre de pays ont connu, au cours des dernières années, la déréglementation des marchés postaux et la réduction ou l'élimination de la protection offerte par le privilège exclusif.

### ***Courrier transactionnel***

Tel qu'il a déjà été mentionné, le marché du courrier transactionnel évolue (factures, avis et relevés). Les options électroniques de communication ont accru le volume global de communications. Cette tendance explique en partie pourquoi bon nombre des personnes ayant adopté très tôt les communications électroniques préfèrent continuer à recevoir la version papier. Cette situation présente une occasion pour Postes Canada de défendre ses produits papier existants en misant non seulement sur la qualité du service, mais également sur sa position en tant qu'un intermédiaire intégré entre ses clients et leurs consommateurs. L'objectif à long terme de la Société est de devenir un intermédiaire intégré important entre l'expéditeur et le destinataire, permettant au client de communiquer de la façon de son choix dans un environnement de communications sûr et protégé.

### ***Secteur de la distribution et de la logistique***

Au cours des dernières années, les secteurs de la distribution des colis et de la logistique ont fait l'objet d'une fusion importante. Les entreprises d'expédition et de livraison à l'échelle mondiale misent maintenant sur leur envergure et leur portée, ce qui exerce une pression accrue sur les exploitants nationaux, comme Postes Canada.

En Amérique du Nord, les secteurs de la logistique et du marché international de la livraison des colis croissent à des taux supérieurs au produit intérieur brut (PIB), tandis que le taux de croissance du marché de livraison des colis à l'échelle nationale est parvenu à maturité. Depuis la fin des années 1990, des concurrents à l'échelle internationale ont effectué des acquisitions, des regroupements et des fusions avec des firmes de services de messagerie, de livraison par voie aérienne, de logistique et de services de messagerie de surface. Ils ont également élargi leurs réseaux pour étendre leur envergure et leur portée. Selon les prévisions, la consolidation dans ce secteur se poursuivra. Certains concurrents à l'échelle internationale ont fait d'importants investissements pour accroître leur présence au sein du marché de la vente au détail et en ligne, ce qui exerce une pression supplémentaire sur les marchés pour les particuliers et les PME desservis par Postes Canada.

### **Marketing direct**

On signale un changement chez les administrations postales qui tentent d'offrir la gamme complète des services de marketing direct. Ce changement ressort d'ailleurs dans les efforts déployés pour développer des services de livraison par l'ajout de composantes, notamment la gestion des adresses et des listes, la production et la réalisation des articles de courrier, et enfin le traitement et la gestion des réponses des clients. Pour développer ce secteur, il faut relever un certain nombre de défis :

- convaincre les clients de faire plus d'envois par le service de publipostage en les aidant à en comprendre la valeur dans la perspective de la livraison intégrée de messages;
- offrir des caractéristiques à valeur ajoutée;
- assurer un service de livraison de qualité;
- préserver l'image de marque de Postes Canada et la confiance que les Canadiens ont dans l'entreprise en assurant la protection des renseignements personnels qui les concernent.

Afin de résoudre ces problèmes, la Société tentera d'accroître les revenus du publipostage en exécutant les tâches suivantes :

- fournir des adresses plus exactes;
- améliorer la qualité de la livraison;
- convaincre les expéditeurs d'investir dans le publipostage;
- étendre le publipostage à des nouveaux groupes clients;
- créer la capacité nécessaire au sein de Postes Canada et grâce à des partenariats stratégiques pour assurer des services à valeur ajoutée dans le secteur du publipostage à ceux qui n'utilisent pas ce service.

### **Gestion des risques**

La Vérification interne de Postes Canada offre aux cadres supérieurs et au Conseil d'administration une assurance raisonnable que des procédés sont en place afin de déceler et de gérer les risques. Il incombe à tous les groupes de gestion de surveiller continuellement les risques dans leurs domaines de procédés et de signaler ceux qui peuvent nuire à la réalisation des objectifs fonctionnels ou administratifs de la Société. En novembre 2005, la Vérification interne a ajouté une section portant sur la gestion des risques dans son rapport périodique, qui présente l'état actuel de la gestion des risques au sein de l'organisation.

La Vérification interne, en collaboration avec ses clients internes de Postes Canada, procède à des évaluations et prépare des rapports destinés au Comité de vérification du Conseil d'administration et aux cadres supérieurs, portant sur la pertinence des contrôles, l'importance des risques et la réalisabilité des objectifs. Les missions de vérification effectuées en 2005 par la Vérification interne ont touché de nombreux domaines fonctionnels et ont permis de déterminer les risques évalués de façon plus poussée et établis par ordre de priorité grâce à une série d'entrevues avec les directeurs généraux et les vice-présidents.

Le Conseil d'administration et les cadres supérieurs ont également mis en œuvre plusieurs initiatives en 2005 pour renforcer davantage les contrôles de la gestion des risques, l'évaluation des risques et la sensibilisation à la fraude. Compte tenu de cette mesure, les rôles et les responsabilités en ce qui concerne les éléments susmentionnés sont mieux définis.

- *Le Conseil d'administration*, dans le cadre de l'ensemble de ses responsabilités de gestion de la Société, fait en sorte que les principaux risques qui menacent les activités commerciales de la Société, y compris les risques stratégiques, opérationnels, financiers, de leadership, des sociétés affiliées ou des filiales ainsi que ceux liés à la réputation de la Société, soient déterminés et que des systèmes adéquats soient mis en œuvre pour assurer le suivi et la gestion de ces risques. Le Conseil évalue la nature et la portée des risques, y compris l'établissement de niveaux acceptables de risques.
- *Le Comité chargé d'établir les stratégies et les priorités*, qui est formé de cadres supérieurs, est principalement responsable de l'analyse de l'environnement commercial, de la détermination des problèmes graves, des risques et des occasions possibles et de l'établissement des stratégies pour tenir compte des risques. Le Comité se rencontre régulièrement pour examiner les progrès réalisés par rapport au plan stratégique à court et à long terme et s'assurer que des mesures ont été prises à l'égard des principaux problèmes et risques qui peuvent nuire à la réalisation du plan. Il établit, contrôle et adapte la mission, la vision, les valeurs, la marque, l'orientation de la stratégie et des politiques de la Société, les objectifs au niveau du Groupe Postes Canada et au niveau de Postes Canada, les priorités et les objectifs à long terme, en plus d'examiner les transactions importantes au besoin.
- *Le Comité de gestion*, qui comprend tous les vice-présidents et présidents de filiales, se rencontre tous les mois pour examiner les indicateurs de rendement clés qui sont essentiels à la réalisation des plans d'activités et des objectifs de niveau de la Société et s'assure que des mesures sont prises à l'égard des problèmes et des risques qui nuisent à la réalisation de ces plans et objectifs.
- *Le Comité des titulaires de procédé* détermine les procédés administratifs principaux qui sont essentiels à la réalisation des objectifs de la Société. Il veille à ce que les objectifs des procédés administratifs principaux cadrent avec les objectifs de la Société et assure le suivi du rendement des procédés pour que les objectifs soient atteints. Ce Comité a l'obligation continue de signaler au Comité de gestion les problèmes qui présentent un risque important pouvant nuire à l'atteinte des buts et des objectifs de la Société, ainsi que les plans à établir pour atténuer ces problèmes.
- *Le Comité de gestion des projets* aide à la planification, à la mise en œuvre et au suivi des progrès réalisés relativement aux projets d'envergure et voit à ce que les exceptions soient signalées au Comité de gestion.

En janvier 2006, la structure des comités de la Société a été modifiée davantage pour appuyer la nouvelle orientation organisationnelle et stratégique de la Société. Le Comité de gestion et le Comité chargé d'établir les stratégies et les priorités ont été préservés et deux réunions hebdomadaires, la Réunion hebdomadaire de la présidente et la Réunion hebdomadaire des secteurs d'activités, ont été établies. Le Comité des titulaires de procédé et le Comité de gestion des projets ont été dissous, et leurs mandats ont été intégrés au mandat de la Réunion hebdomadaire des secteurs d'activités. De plus, afin de renforcer la surveillance de gestion des risques, la vérificatrice de la Société a été invitée à participer à la Réunion hebdomadaire de la présidente et a été nommée membre du Comité de gestion, en plus d'être invitée à toutes les réunions des comités de la Société.

- La Réunion hebdomadaire de la présidente a lieu chaque semaine, afin de discuter des problèmes principaux et urgents avec la présidente et ses subalternes directs.
- La Réunion hebdomadaire des secteurs d'activités a lieu chaque semaine, pour discuter des problèmes qui ont une incidence sur les plans tactiques et la mise en œuvre de projets, améliorer les pratiques commerciales et assurer l'intégration dans les secteurs d'activités. Les membres s'assurent que les objectifs des secteurs d'activités cadrent avec les objectifs de la Société et que les problèmes qui présentent un risque pouvant nuire à l'atteinte des buts et des objectifs de la Société sont déterminés et que des plans d'atténuation sont élaborés.

### **Risques et stratégies de gestion des risques**

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

#### **Risques organisationnels**

##### *Harmonisation*

La capacité de la Société à 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. Étant donné la taille et la dispersion géographique de la Société, le maintien d'une communication efficace à l'interne représente un risque continu qui doit être géré pour que tous nos employés reçoivent un message clair et uniforme concernant les priorités de Postes Canada et l'importance de la contribution de chacun d'eux dans le succès à long terme de la Société.

##### *Relations du travail*

Postes Canada 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 de Postes Canada. 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 possible pour Postes Canada.

Plus de 95 % des employés de Postes Canada sont syndiqués et bénéficient d'une rémunération, d'avantages et de conditions de travail généralement supérieures à ceux du marché. La direction de Postes Canada, les syndicats et les associations, qui représentent nos employés syndiqués, reconnaissent le besoin de travailler ensemble et de maintenir une communication ouverte.

##### *Conventions collectives actives en cours de négociation en 2006*

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) – Exploitation postale urbaine – La convention collective, d'une durée de quatre ans, conclue entre Postes Canada et le STTP, lequel représente environ 48 000 employés de l'Exploitation postale urbaine, prendra fin le 31 janvier 2007. L'année 2006 représente une année cruciale pour la Société et le STTP comme nous entrons dans une nouvelle ronde de négociations à l'automne avec les représentants de notre main-d'œuvre la plus importante.

Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA) – La convention collective conclue avec l'ACMPA, laquelle représente environ 11 000 employés, a pris 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 de conclure une nouvelle convention collective ont été entamées en novembre 2005 et sont toujours en cours.

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Factrices et facteurs ruraux et suburbains (FFRS) – Postes Canada et les FFRS en sont à la troisième année de la convention collective de huit ans qu'ils ont conclue avec fonds garantis attribués pour le financement des augmentations salariales et des avantages sociaux. Plus de 6 000 anciens entrepreneurs de routes rurales sont devenus des employés de Postes Canada. En vertu de la clause de réouverture dans la convention collective, les parties ont entamé les négociations en octobre 2005 pour ajouter ou réviser des dispositions de cette convention collective et déterminer comment dépenser le montant de fonds garantis qui a été convenu. Cependant, les parties n'ont pas réussi à conclure une entente et, en vertu de la convention collective, toutes les questions en litige seront renvoyées à l'arbitrage de différends.

### *Ressources humaines*

Comme il a été signalé en 2004, Postes Canada est maintenant dans 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 10 prochaines années et augmenteront les pressions sur la Société. Cette dernière devra gérer les risques liés à la perte de vastes connaissances, compétences et expérience des employés prenant leur retraite. Parallèlement, cette attrition constitue une occasion de restructurer la Société pour respecter les exigences futures tout en maintenant la sécurité d'emploi.

En 2005, Postes Canada a apporté des améliorations à la planification de l'effectif pour permettre aux chefs d'unités fonctionnelles de prendre des décisions éclairées relativement à la meilleure façon de gérer les risques présents dans leur segment de l'organisation. Des analyses détaillées et démographiques des données du marché du travail à l'interne et à l'externe ont été exécutées, ainsi que des évaluations de vulnérabilité des postes clés. Des plans d'action visant à atténuer les risques ont été recommandés pour chaque emploi clé afin de contribuer à la capacité d'intervention de la Société en vue des pertes inévitables de talents clés attribuables à la retraite ou à d'autres causes d'attrition. Ces recommandations comprennent le recrutement à l'interne et le transfert des connaissances, le mentorat, l'observation au poste de travail, la planification de la relève, des activités d'apprentissage et de perfectionnement, la gestion du talent 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 de la Société à court et à long terme. De plus, afin de combler les besoins futurs en compétences liés aux changements des stratégies de la Société et des secteurs d'activités, nous nous sommes appliqués à déterminer les lacunes actuelles et futures en matière de compétences. Ces données constitueront les plans tactiques des activités d'apprentissage et de perfectionnement ainsi que du recrutement externe.

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

La demande auprès de Postes Canada pour offrir un régime de soins de santé à ses employés devra doubler ou tripler au cours des 10 prochaines années. Les principales causes découlent du vieillissement de l'effectif, de l'augmentation de l'incidence des maladies chroniques, des habitudes des médecins à prescrire des médicaments, du remaniement des politiques publiques et des produits pharmaceutiques spéciaux. En 2005, Postes Canada a consacré environ 270 millions de dollars aux dépenses en soins de santé. Si ces dépenses doublent ou triplent, cela représente un important risque financier qui doit être géré efficacement. En 2005, Postes Canada a entrepris une analyse de ses dépenses en soins de santé afin de mieux comprendre les risques liés au régime de soins de santé au caractère changeant au Canada. Nous reconnaissons la nécessité d'apporter des changements et nous travaillons à élaborer une vision d'avenir de la Société pour le régime de soins de santé. À l'avenir, nous établirons les priorités, attribuerons les ressources et mobiliserons nos responsables des politiques et dirigeants en matière d'exploitation pour

traiter les défis que présente ce problème. Ces efforts tiendront compte d'une politique sur les avantages sociaux, d'un plan et d'une gestion financière des avantages sociaux plus solides, ainsi que la participation des syndicats et des employés à la conception et à l'élaboration de solutions réalisables.

### **Risques opérationnels**

Les risques opérationnels représentent la capacité de la Société à mettre en œuvre et à maintenir des systèmes, des procédés administratifs et des mesures de contrôle internes de façon efficace en vue de réduire au minimum les pertes. Nous sommes d'avis que 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.

### *Réseau de vente au détail*

Le réseau de vente au détail de Postes Canada représente le canal de vente au détail utilisé par les particuliers et les PME au Canada pour envoyer et recevoir des envois. Il s'agit d'un réseau d'environ 6 700 bureaux de poste, formant ainsi le plus important réseau de vente au détail au Canada. Le réseau compte environ 4 000 bureaux de poste exploités par des employés de Postes Canada et 2 700 bureaux de poste franchisés exploitant un service de kiosques. Il comprend également environ 17 000 détaillants de timbres-poste.

La Société reconnaît que le réseau de vente au détail doit être transformé, tout en continuant à offrir son service postal universel et abordable promis. Afin d'évoluer avec succès dans un marché en évolution rapide, Postes Canada doit devenir plus compétitive et être davantage axée sur la clientèle. Il faudra alors que Postes Canada modifie sa façon de gérer ses activités, son ouverture aux tendances et aux influences externes et sa volonté de s'engager avec des partenaires du secteur privé. Postes Canada compte y parvenir en offrant davantage de points de vente au détail, en mettant l'accent sur un réseau de détaillants et en simplifiant l'offre des produits et services de base et des habilitants. La gestion de ces éléments s'effectuera grâce à un procédé de consultation structuré et consciencieux avec les groupes d'intérêts.

### *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 des répercussions 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 mènera à des pressions sur les coûts.

Les prix du 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, et nous prévoyons une pression continue sur le prix du carburant en raison des conditions instables des régions du monde produisant le pétrole. Tout comme les autres parties œuvrant dans cette industrie, la direction a trouvé que l'emploi du supplément pour carburant était un moyen efficace de compenser l'augmentation des coûts de carburant.

### **Risques d'investissement et risques financiers**

Les risques d'investissement et financiers sont des risques de perte 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 le gouvernement du Canada par l'entremise du cadre stratégique, et que si 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'avantages concurrentiels.

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 des taux d'intérêt réels à long terme, ce qui peut mener à une hausse des cotisations dans le but de respecter les engagements du régime. En 2005, les actifs du régime de retraite de Postes Canada ont connu un rendement très concurrentiel de plus de 9 %. Cependant, ces résultats ont été résorbés par la chute 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 de retraite de Postes Canada.

À la fin de 2005, la concentration la plus importante des risques de crédit liés au régime de retraite de Postes Canada a été signalée dans les activités du gouvernement du Canada et des provinces de l'Ontario et du Québec. Cette concentration est liée principalement à l'investissement dans des titres d'une valeur de 1,9 milliard de dollars émis par le gouvernement du Canada, de 279 millions de dollars par la province de l'Ontario, puis de 227 millions de dollars émis par la province de Québec. Chaque portefeuille des investissements du fonds de retraite total a une limite en ce qui a trait à l'exposition à une seule et même entité commerciale. Aucune entité ne doit représenter plus de 233,5 millions de dollars ou de 2,3 % de l'ensemble des actifs du régime.

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 flux de trésorerie très solide pour de nombreuses 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 de Postes Canada. Le Comité des pensions du Conseil d'administration assure la surveillance des investissements relatifs au régime de retraite.

### *Fraude*

À titre de grande entreprise, Postes Canada exécute une multitude de transactions financières de façon continue, lesquelles présentent des occasions possibles de fraude. Pour réduire les risques de fraude, Postes Canada a conçu et mis en œuvre divers procédés de contrôle, y compris la délégation des pouvoirs de signer, les exigences de signature de deux agents, les modèles d'évaluation des risques et de la menace, le Rapport sur les points de vente à risque élevé et les procédés de gestion à l'appui. La Sécurité générale a fait partie d'un groupe de travail mixte formé d'organismes d'application de la loi aux échelles fédérale, provinciale et municipale, et ce, pour mieux comprendre et établir les méthodes permettant de traiter et de mener des enquêtes sur les activités frauduleuses existantes et émergentes, lesquelles pourraient avoir une incidence sur la Société. En 2005, la Sécurité générale, en collaboration avec la Vérification interne, a mis en œuvre un procédé de gestion des transactions et d'enquête visant à réduire les risques de fraude et a offert des séances de vérification approfondie à tous les groupes de titulaires de procédés pour les sensibiliser davantage aux risques de fraude.

En 2006, Postes Canada mènera une étude exhaustive sur ses produits et services de la vente au détail et elle examinera des façons de réduire les risques liés à la fraude. Des mesures seront prises pour accroître le niveau d'autorisation de sécurité pour les entrepreneurs.

## 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. Elle a donc entrepris une initiative pluriannuelle importante liée aux contrôles internes pour aider à veiller à une efficacité continue du contrôle de gestion et de la qualité des renseignements sur lesquels se fondent les décisions en matière de gestion.

### Contrôles internes

Le Conseil d'administration et la direction ont 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. Au cours de l'exercice 2005, la direction, avec l'approbation du Conseil d'administration, a lancé une politique de contrôle interne afin d'améliorer l'efficacité et la surveillance des contrôles internes. Le cadre de contrôle interne et la politique de contrôle interne 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 *Sarbanes-Oxley Act* de 2002 aux États-Unis et des règlements similaires en cours d'élaboration au Canada et à l'échelle mondiale.

Le projet de certification de contrôle interne (CCI) est une initiative automandatée, établie pour obtenir une certification externe en ce qui a trait à l'évaluation assurée par la direction pour déterminer l'efficacité des contrôles internes de la Société sur la production de rapports financiers. Le cadre de contrôle interne adopté par Postes Canada est le « cadre intégré de contrôle interne » publié par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Il s'agit du cadre de travail le plus reconnu et accepté à l'heure actuelle. Pour tous les procédés de production de rapports financiers, le projet évaluera les documents, veillera à ce que les contrôles internes soient conçus et fonctionnent efficacement et facilitera l'élaboration de mesures d'intervention pertinentes pour les inexactitudes matérielles et les lacunes importantes. Ce cadre de contrôle interne a fait l'objet d'un projet pilote en 2005 pour quelques procédés transactionnels clés afin de mettre en essai et d'améliorer davantage la documentation, les outils d'évaluation et les méthodes. En 2006, 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.

Le projet est organisé en quatre phases distinctes, chacune possédant des objectifs et des éléments à livrer distincts :

*Phase 1* – Documentation, évaluation et mise à l'essai de l'efficacité opérationnelle des contrôles internes de Postes Canada;

*Phase 2* – Conception, mise en œuvre et suivi des mesures d'intervention pour les faiblesses relevées;

*Phase 3* – Essai de vérification à l'interne;

*Phase 4* – Certification – Les vérificateurs doivent attester que la direction a évalué l'efficacité des contrôles internes de la Société sur la production de rapports financiers. Ils doivent également produire les rapports nécessaires.

## Changements au niveau financier

Les états financiers consolidés sont préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) du 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 nouvelles normes de comptabilité utilisées dans la préparation des états financiers consolidés.

#### *Entités à détenteurs de droits variables*

Le 1<sup>er</sup> janvier 2005, la Société a adopté la nouvelle note d'orientation concernant la comptabilité de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) intitulée *Consolidation des entités à détenteurs de droits variables*. Cette nouvelle note d'orientation applique les principes de consolidation aux entités faisant l'objet d'un contrôle sur une base autre que les intérêts délibératifs. La note d'orientation fournit les critères permettant de cerner les entités à détenteurs de droits variables et de déterminer lesquelles d'entre elles, le cas échéant, doivent être regroupées. Ainsi, la Société a examiné ses investissements ainsi que les autres relations concernant les entités à détenteurs de droits variables potentielles et a déterminé que l'utilisation de cette note d'orientation n'a aucune incidence matérielle sur les états financiers consolidés.

#### *Entités assujetties à la réglementation des tarifs*

La Société a adopté la nouvelle note d'orientation concernant la comptabilité de l'ICCA intitulée *Entités assujetties à la réglementation des tarifs – informations à fournir* en vigueur pour les exercices prenant fin le 31 décembre 2005 ou ultérieurement. L'utilisation de cette note d'orientation a entraîné l'intégration de renseignements généraux dans les remarques des états financiers consolidés pouvant aider à comprendre l'existence, la nature et les effets économiques de la réglementation des taux au sein de la Société.

### 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.

#### *Opérations non monétaires*

Le chapitre 3831 de la Collection Normes et recommandations de l'ICCA (Manuel de l'ICCA) intitulée *Opérations non monétaires* est un remaniement des normes actuelles des opérations non monétaires en vue de les remplacer. La Société appliquera ces recommandations de façon prospective, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2006. Ces recommandations nécessitent que les opérations non monétaires soient mesurées à la juste valeur du bien cédé ou reçu, selon ce qui est plus fiable, à moins que l'opération ne manque de substance commerciale. Nous ne nous attendons pas à ce que la mise en application de cette norme ait une incidence matérielle sur les états financiers consolidés de la Société au cours de l'exercice financier 2006.

### *Instruments financiers*

En janvier 2005, l'ICCA a publié trois normes de comptabilité se rapportant aux instruments financiers : (i) *Instruments financiers – comptabilisation et évaluation*, (ii) *Couvertures* et (iii) *Résultats étendu*, qui entreront en vigueur pour les exercices commençant le 1<sup>er</sup> octobre 2006 ou ultérieurement, bien qu'une adoption hâtive soit permise.

Tous les instruments financiers, y compris les instruments dérivés, doivent être constatés 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 à l'état des résultats; un autre résultat étendu offre un nouvel emplacement dans le rapport financier pour consigner de manière temporaire de tels gains et pertes.

La comptabilité de couverture est facultative, et certains instruments financiers peuvent être reconnus à titre de couverture dans des circonstances particulières.

La Société déterminera le traitement comptable qui convient le mieux à ses instruments financiers selon les normes susmentionnées et évaluera les effets, le cas échéant, sur les états financiers dans les années à venir.

## **Secteur Purolator**

### **Résultats d'exploitation**

Purolator est le chef de file dans l'industrie des messageries au Canada. Les quelque 11 500 employés de Purolator desservent toutes les régions au Canada et livrent un plus grand nombre de paquets que toute autre entreprise de messageries canadienne. La vision de Purolator est de « *devenir le fournisseur principal de solutions de distribution intégrée à destination, en provenance et à l'intérieur du Canada* ».

### *Produits*

Au cours de 2005, les produits de Purolator ont augmenté de 9,3 % (variations des jours commerciaux corrigées), passant de 1 156 millions de dollars à 1 254 millions de dollars. Cette hausse est attribuable à l'amélioration du volume et du rendement dans les secteurs d'activités. Le bénéfice avant impôts a également augmenté, passant de 50 millions de dollars en 2004 à 57 millions de dollars.

### *Charges*

Les charges d'exploitation totales en 2005 ont connu une hausse de 3,7 % (variations des jours commerciaux corrigées), passant de 1 103 millions de dollars en 2004 à 1 195 millions de dollars. Cette hausse des dépenses est liée aux volumes plus élevés et à l'augmentation directe des charges d'exploitation, notamment les rémunérations de manutention de l'équipement, les coûts des services de transport aérien et de surface et l'escalade du prix du carburant et du carburateur.

## **Accent mis sur la valeur perçue par la clientèle**

La vision de Purolator exige une culture axée sur le client. D'ailleurs, Purolator a été la première entreprise de messageries canadienne à recevoir la certification bronze du prix Qualité des Prix Canada pour l'excellence décernée par l'Institut national de la qualité. Cette certification reconnaît l'excellence du milieu de travail fondée sur des systèmes de qualité et un milieu de travail sain. Le succès du programme de l'Institut national de la qualité se fonde sur un engagement envers l'innovation, la productivité, le milieu de travail sain et l'éthique ainsi que sur l'application de mesures viables visant à l'amélioration continue. Le fait que Purolator ait obtenu la certification bronze du prix Qualité atteste de l'importance qu'accorde Purolator à l'excellence en tant que moyen d'offrir une valeur pour la clientèle.

En s'appuyant sur le succès qu'a connu l'an dernier la mise à l'essai de son service marchandises, Purolator Freight<sup>MC</sup>, Purolator continue à étendre son service de choix pour le chargement partiel. Ce service profite grandement aux clients, car il leur offre à l'échelle nationale des solutions de distribution personnalisées et des services de messagerie fiables. Grâce à l'expansion de son réseau vers l'ouest du pays et compte tenu de ses associations stratégiques avec des destinations à l'est du pays, le service Purolator Freight est offert dans tout le pays.

Au cours de 2005 et dans le but de mieux répondre aux besoins des clients, Purolator a acquis la capacité de suivi en temps réel grâce à l'application d'un système de positionnement global pour le suivi de la trajectoire à tous ses véhicules longs parcours. L'utilisation de cette technologie permettra d'améliorer la productivité, en plus d'offrir un meilleur service au client, et ce, à un coût réduit.

Pour maintenir sa position de chef de file, Purolator doit concurrencer efficacement à l'étranger. Les investissements que réalise continuellement Purolator dans ses opérations aux États-Unis ont contribué à l'augmentation de son marché transfrontalier comparativement à 2004. En développant les capacités de ses points de dépôt situés aux États-Unis, Purolator a amélioré sa capacité à expédier les paquets des clients entre les États-Unis et le Canada. Cette amélioration permettra à Purolator d'être en meilleure position pour atteindre l'un de ses objectifs qui est de devenir un des principaux fournisseurs de solutions de distribution intégrée en Amérique du Nord.

Selon un sondage organisé par Léger Marketing et le *Marketing Magazine*, sur les 100 principales marques du Canada, Purolator est classée 15<sup>e</sup> en matière de réputation (*Marketing Magazine, Corporate Reputation Survey*, mai 2005).

Purolator est devenue le chef de file du Canada en étant la première entreprise de messageries du Canada à mettre en service des véhicules hybrides (10 véhicules hybrides électriques [VHE] et un véhicule à pile à combustible [VPC]). Les VHE devraient réduire de près de moitié les gaz à effet de serre émis actuellement par les véhicules à essence ou à moteur diesel et le VPC devrait éliminer à 100 %. Étant donné le succès que connaît déjà cette initiative novatrice, Purolator s'est engagée à acheter d'autres véhicules hybrides électriques de nouvelle génération.

## Indicateurs de rendement

Les indicateurs de rendement clés permettent à la direction d'évaluer les progrès effectués par l'entreprise par rapport aux objectifs énoncés.

	2005	2004	Change- ment
Revenu moyen par expédition	12,61 \$	12,13 \$	4,0 %
Expéditions (en milliers)	88 385	87 151	1,4 %

En tant que chef de file du marché canadien, Purolator doit faire face à des pressions concurrentielles. Purolator a réagi à ces pressions en maintenant des niveaux de service supérieurs aux niveaux moyens de l'industrie. Purolator étant un fournisseur de services de messagerie de choix, ses initiatives permanentes permettront d'abaisser ses coûts, ce qui soutiendra les efforts fournis pour que les prix restent concurrentiels.

## Perspective du marché

La croissance de l'industrie des transports canadiens étant plus importante que la croissance économique générale, Purolator compte profiter des circonstances en continuant de concentrer ses efforts sur le service à la clientèle, sur les investissements technologiques et sur l'augmentation de la productivité. En 2006, Purolator investira dans la technologie de l'information et dans le remaniement des procédés. Ainsi, la direction estime que les revenus augmenteront d'environ 5 % en 2006; toutefois, l'état de l'économie générale canadienne et nord-américaine laisse à penser que l'économie nord-américaine ralentira à la fin de 2006 et au début de 2007.

Purolator continuera à étendre le service Purolator Freight de façon à répondre à la demande des clients concernant les services marchandises de choix, du régime intérieur et de transport à chargement partiel au cours des cinq prochaines années. Purolator continuera à étendre ce secteur du marché pour répondre aux nouvelles demandes de la clientèle.

Purolator est un important fournisseur du secteur interentreprises du régime intérieur. Pour maintenir cette position, Purolator devra investir continuellement en matière de technologie et devra élaborer une capacité de portée internationale. Le développement des technologies de l'information permettra une modernisation de l'infrastructure de Purolator ainsi qu'un accroissement de ses capacités en matière de service à la clientèle.

L'un des éléments sur lesquels s'appuie principalement la stratégie de Purolator est ses employés. La création d'une culture d'amélioration continue débutera en 2006 avec la mise en œuvre de points clés du programme Gestion au plus juste et Six Sigma. La première étape de ce programme consiste à offrir aux employés une formation pertinente relativement à ces concepts.

## Gestion des risques

De nombreuses ressources de Purolator ont été consacrées à l'élaboration d'un plan d'urgence destiné à éviter l'incidence négative d'un sinistre catastrophique sur les clients s'il se produisait.

Renforcer la sécurité à la frontière entre le Canada et les États-Unis pourrait nuire à la qualité du service. Pour Purolator, le défi est de réagir rapidement aux exigences réglementaires changeantes et de minimiser leur incidence sur les clients. En réaction à ces contraintes, Purolator participe à deux initiatives volontaires qui sont axées sur les meilleures pratiques en matière de sécurité : un programme de sécurité parrainé par l'Agence des services frontaliers du Canada et Customs-Trade Partnership Against Terrorism, un programme de sécurité parrainé par l'agence United States Customs and Border Protection.

L'instabilité des coûts de carburant pourrait mettre la pression sur les bénéfices de 2006, dans une période où l'industrie pétrolière a du mal à combler la demande du marché. Purolator, comme tous ses concurrents d'ailleurs, continue à appliquer un supplément pour carburant pour atténuer les conséquences de cette instabilité. Les rajustements liés aux suppléments pour carburant sont effectués bien après le changement du prix réel du carburant; par conséquent, si le prix du carburant changeait de façon significative, les résultats d'exploitation de Purolator seraient considérablement touchés.

Dans le cadre de son engagement envers la mise en place de pratiques commerciales éthiques à tous les niveaux de l'organisation, Purolator a mis en œuvre une politique de dénonciation par laquelle les déclarations de mauvaise conduite sur le lieu de travail sont confidentielles. L'objectif de cette politique est d'encourager les employés à signaler toute activité déplacée qui concerne les finances, la comptabilité ou la fraude, en leur offrant un environnement où il est possible de le faire de façon confidentielle et anonyme. La mise en œuvre de cette politique permettra d'atténuer les risques financiers potentiellement encourus par l'organisation à l'avenir.

## Secteur Logistique

Progistix, le plus important fournisseur de services logistiques 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. Intelcom offre un service de messagerie le jour même qui représente environ 7 % des revenus du secteur Logistique.

### Résultats d'exploitation

#### *Produits*

Les produits ont augmenté de 6 millions de dollars (ou 4,1 %) comparativement à 2004. Cette augmentation est due à la croissance continue d'année en année des revenus provenant des clients existants. Bien que les revenus aient légèrement dépassé les objectifs du Plan, la croissance des revenus liés aux nouveaux débouchés d'affaires est inférieure aux prévisions. Ce manque a été compensé par l'augmentation des volumes provenant des clients existants et par la réduction des dépenses liées à l'exploitation et à l'amortissement.

#### *Charges*

Les charges ont augmenté de 17 millions de dollars par rapport à 2004. En décembre 2005, le secteur Logistique a autorisé un plan de réorganisation afin de réduire certains postes de gestion et non reliés à la gestion au sein de ce secteur. L'objectif du plan était de simplifier les procédés et de réduire les frais généraux, en réaction aux tensions croissantes provenant du plus important client du secteur, sur qui le secteur dépend économiquement, afin de réduire les coûts. En conséquence, des coûts de réorganisation et des pertes de valeur de plus de 12 millions de dollars ont été constatés en 2005.

### Perspective du marché

La croissance de cette industrie provient des pressions exercées par la Société en vue de réduire les coûts de façon considérable, d'accroître les compétences de gestion de la chaîne d'approvisionnement et d'améliorer les capacités générales. Les services de logistique internes constituent toujours le concurrent numéro 1; toutefois, les grossistes et les distributeurs émergent pour devenir de nouvelles sources de concurrence venant s'ajouter aux prestataires internationaux de services logistiques par tierce partie traditionnels.

Pour prendre de l'expansion et réaliser des objectifs à long terme, Progistix devra accroître sa présence sur le marché au Canada et aux États-Unis :

- en soutenant de plus en plus les solutions logistiques complexes destinées à ses clients cibles;
- en parvenant à acquérir une portée internationale, des capacités au niveau mondial, une forte notoriété de marque et des ressources capitalisées;
- en misant sur la technologie de pointe.

En 2006, Progistix se concentrera sur les initiatives stratégiques clés suivantes :

- acquérir de nouveaux clients rentables;
- conserver, étendre et accroître la valeur offerte aux clients existants;
- établir des partenariats et des alliances;
- créer une culture axée sur l'innovation qui est réceptive aux besoins changeants du marché.

La croissance et la viabilité à long terme de Progistix dépendent de sa capacité à fournir des services à l'extérieur du Canada. Progistix aura besoin d'un partenaire à l'échelle mondiale pour lui donner accès aux occasions de croissance importantes qui émergent.

Le plus important client de Progistix génère environ 70 % de l'ensemble des revenus et subit actuellement des pressions pour réduire les coûts, en majeure partie ceux liés aux fournisseurs. En réaction à ces pressions, Progistix a proposé de modifier la façon dont elle servait ce client. Ces modifications consistent à réduire le service et les marges, ce qui comprend une augmentation de la durée de commande, une rationalisation des installations et une réduction des services de soutien à l'entreprise. En plus de ces activités, l'entreprise poursuivra le programme de restructuration entamé en 2005 pour tenir compte des changements apportés aux services à l'entreprise de son plus gros client. Ainsi, des coûts de réorganisation additionnels seront appliqués en 2006.

## L'ensemble des autres secteurs

### Résultats d'exploitation

En 2005, une perte avant impôts de 7 millions de dollars a été enregistrée pour l'ensemble des autres secteurs comparativement à une perte de 8 millions de dollars en 2004.

#### Produits

Les produits générés par les opérations ont diminué de 12 millions de dollars, passant de 192 millions de dollars en 2004 à 180 millions de dollars en 2005. Les revenus d'Innovaposte ont diminué en 2005 principalement en raison d'une réduction du volume du travail de développement des applications effectué pour Postes Canada. Les revenus de PCIL ont diminué en 2005 en raison des changements apportés à son mandat (en effet, PCIL ne poursuit plus de projets technologiques à l'échelle internationale). Les volumes de transactions postal ont augmenté de 133 % en 2005, ce qui a contribué à une augmentation des revenus de 2005 par rapport à ceux de 2004.

#### Charges d'exploitation

Parallèlement à la baisse des produits dans l'ensemble des autres secteurs, les charges d'exploitation ont également diminué de 14 millions de dollars, passant de 199 millions de dollars en 2004 à 185 millions de dollars en 2005.

Les charges d'exploitation d'Innovaposte et de PCIL ont diminué, tandis que ceux de postal ont augmenté.

### Perspective du marché

#### Innovaposte

Les revenus d'Innovaposte dépendent actuellement du niveau d'activité relative à la technologie de l'information au sein de Postes Canada et de Purolator qui sont ses seuls clients importants. En 2006, les revenus devraient rester à peu près les mêmes. Au niveau opérationnel, Innovaposte continuera à améliorer ses procédés administratifs et ses systèmes d'information internes. En 2005, Innovaposte a réussi à faire augmenter légèrement la satisfaction des employés et celle de la clientèle comparativement à 2004.

Les éléments clés de la stratégie d'Innovaposte comprennent l'amélioration de ses systèmes, procédés et capacités internes, la transformation des services de conception et de gestion des applications par l'entremise d'outils, de procédés et de méthodes normalisés de l'industrie ainsi que l'expansion de sa base de revenus.

#### postal

L'intégration technique du service webdoxs (acquis en 2004) au service postal existant a été terminée en janvier 2006. Grâce à l'intégration technique des deux services, postal peut maintenant fournir sept des 10 factures courantes du ménage dans tous les principaux marchés canadiens. De plus, en regroupant le contenu qui était auparavant offert séparément par les deux services, postal peut maintenant livrer plus de 200 documents électroniques distincts provenant de 100 entreprises canadiennes différentes. En ce qui concerne l'avenir, le service postal est bien parti pour atteindre son seuil de rentabilité au milieu de l'année 2008. Il concentrera désormais ses efforts sur deux objectifs majeurs : l'augmentation de la croissance et des prestations en tant que composant de base des capacités de livraison à canaux multiples de Postes Canada.

#### PCIL

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. La NPNA continuera à exploiter la concession des Antilles néerlandaises. Toutefois, les résultats du référendum organisé en 2005 aux Antilles néerlandaises ont révélé que certaines des îles souhaitent se séparer des Antilles néerlandaises. L'incidence qu'aura cette séparation sur la concession est indéterminée. En 2006, cette question sera discutée en priorité par la direction en raison de l'élection du nouveau gouvernement des Antilles néerlandaises.

postal<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 É.-U.<sup>MC</sup>, Xpresspost-International<sup>MC</sup>, Colis accélérés É.-U.<sup>MC</sup>, Courrier recommandé<sup>MC</sup>, webdoxs<sup>MC</sup>, Correspondance-réponse d'affaires<sup>MC</sup>, GéoPoste<sup>MC</sup> Plus et *déménageur*<sup>MC</sup> sont des marques de commerce de la Société canadienne des postes.

eBay<sup>MC</sup> est une marque de commerce de eBay Inc.

PayPal<sup>MC</sup> est une marque de commerce de PayPal Inc.

Purolator International<sup>MC</sup> et Purolator Freight<sup>MC</sup> sont des marques de commerce de Courrier Purolator Itée.

## Renseignements supplémentaires

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

Ratios consolidés	Cadre stratégique	2005 (12 mois)	2004 (12 mois)	2003 (12 mois)	2002 (12 mois)	2001 (9 mois)
<b>Rentabilité</b>						
(1) Rendement de l'avoir du Canada *	11,0 %	15,0 %	12,1 %	10,5 %	7,9 %	7,8 %
(2) Marge d'exploitation		3,8 %	3,6 %	2,9 %	2,5 %	2,7 %
(3) Productivité	97,0 %	96,2 %	96,4 %	97,1 %	97,5 %	97,3 %
<b>Levier</b>						
(4) Dette / capital	40,0 %	5,8 %	7,8 %	9,6 %	12,0 %	7,3 %
(5) Flux financiers / dette		246,3 %	(124,0) %	38,4 %	278,2 %	(57,9) %
<b>Liquidités</b>						
(6) Ratio du fonds de roulement		1,33	1,18	1,09	0,97	0,95
(7) Couverture de la charge d'intérêts		25,62	21,29	14,72	14,70	14,99
<b>Investissement</b>						
(8) Flux financiers / acquisition d'immobilisations		127,0 %	(59,2) %	19,0 %	103,9 %	(19,6) %
(9) Taux d'investissement dans les immobilisations		3,5 %	5,1 %	5,9 %	9,7 %	5,8 %
<b>Versement de dividende</b>						
(10) Ratio de versement de dividende **	25,0 %	40,0 %	40,0 %	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.

\*\* Le dividende pour décembre 2005 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 2005 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 2005, 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 2005, 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 2005, 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 2005.

*Raymond Laliberté, Grand-Thornton S.E.N.C.7*

Société en nom collectif à responsabilité limitée  
Comptables agréés  
Ottawa, Canada  
le 16 mars 2006

# 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 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, 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 % 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 différentielle à long terme positive pour l'exercice qui a pris fin le 31 décembre 2005. Selon la méthodologie de l'Analyse annuelle des coûts, une contribution différentielle à long terme 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 2005

(en millions de dollars)

### I – Contribution différentielle à long terme des services par marché :

	Communications	Distribution physique	Publicité	Publications	Autres	Total
Produits d'exploitation	3 102 \$	1 131 \$	830 \$	263 \$	261 \$	5 587 \$
Coûts différentiels à long terme	(1 430)	(968)	(437)	(179)	(152)	(3 166)
<b>Contribution différentielle à long terme aux coûts fixes</b>	<b>1 672 \$</b>	<b>163 \$</b>	<b>393 \$</b>	<b>84 \$</b>	<b>109 \$</b>	<b>2 421 \$</b>
Coûts fixes non répartis						(2 208)
<b>Contribution avant les éléments sous-mentionnés</b>						<b>213 \$</b>
Investissement et autres produits						44
Intérêts et autres charges						(7)
<b>Produits du secteur de la SCP avant les impôts</b>						<b>250 \$</b>

Nota : Le service des publications comprend deux groupes de services. La contribution différentielle à long terme des services concessionnaires de publications s'élève à 21 millions de dollars ou 22 %, et celle des services concurrentiels, à 63 millions de dollars ou 38 %.

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

	Privilège exclusif	Services concurrentiels	Services concessionnaires	Autres	Total
Produits d'exploitation	3 603 \$	1 581 \$	176 \$	227 \$	5 587 \$
Coûts différentiels à long terme	(1 804)	(1 170)	(161)	(138)	(3 273)
<b>Contribution différentielle à long terme aux coûts fixes</b>	<b>1 799 \$</b>	<b>411 \$</b>	<b>15 \$</b>	<b>89 \$</b>	<b>2 314 \$</b>
Coûts fixes non répartis					(2 101)
<b>Contribution avant les éléments sous-mentionnés</b>					<b>213 \$</b>
Investissement et autres produits					44
Intérêts et autres charges					(7)
<b>Produits du secteur de la SCP avant les impôts</b>					<b>250 \$</b>

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 2005

## 1. Procédé général

L'Analyse annuelle des coûts calcule la contribution différentielle à long terme des services protégés par privilège exclusif, des services concurrentiels et des services concessionnaires, 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 pas être imputés à la prestation d'un service sont réputés être des 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. Les autres coûts fixes communs ou de soutien sont compris dans les coûts fixes non répartis.

(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 selon 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 d'établissement des coûts de l'Analyse annuelle des coûts, une contribution différentielle à long terme 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 systèmes de contrôle et d'information financiers, 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 à la haute 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, incluant le 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.



Présidente-directrice générale

Le 6 mars 2006

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. Chaque année, en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les vérificateurs externes de la Société sont nommés par le gouverneur en conseil après consultation par le Conseil d'administration. En juin 2005, la *Loi sur la gestion des finances publiques* a été modifiée, notamment afin de permettre que le vérificateur général du Canada soit nommé par le gouverneur en conseil à titre de vérificateur ou co-vérificateur de chaque société d'État, à moins que le vérificateur général renonce à l'exigence d'être ainsi nommé. Suite à une telle renonciation par le vérificateur général pour l'année courante, Deloitte & Touche s.r.l. ont été à nouveau nommés à titre de vérificateur externe de la Société pour l'exercice terminé le 31 décembre 2005. 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.



Vice-président, Finances et contrôleur

## 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 2005 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 51 à 75). 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 2005 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.

*Deloitte + Touche s.r.l.*

Comptables agréés  
Ottawa, Canada  
Le 6 mars 2006

# Bilan consolidé

Au 31 décembre (en millions de dollars)	2005	2004
<b>Actif</b>		
<b>Actif à court terme</b>		
Espèces et quasi-espèces	474 \$	497 \$
Placements à court terme	230	60
Espèces et placements réservés	68	25
Débiteurs	555	477
Impôts à recouvrer	21	105
Charges payées d'avance	73	81
Portion à court terme de l'actif d'impôts futurs	45	42
	<b>1 466</b>	<b>1 287</b>
Espèces et placements réservés (note 5)	446	505
Immobilisations corporelles (note 6)	1 671	1 721
Actif au titre des prestations constituées des régimes de retraite (note 7)	784	497
Actif d'impôts futurs (note 8)	93	143
Autres éléments d'actif (note 9)	144	161
	<b>4 604 \$</b>	<b>4 314 \$</b>
<b>Passif et avoir du Canada</b>		
<b>Passif à court terme</b>		
Créditeurs et charges à payer	400 \$	406 \$
Salaires et avantages sociaux à payer	368	350
Produits reportés	148	151
Appui transitoire reporté	30	83
Mandats de poste en circulation	50	48
Autres éléments de passif à court terme	22	8
Portion à court terme de la dette à long terme	16	21
Portion à court terme du passif au titre des prestations constituées d'avantages postérieurs à l'emploi	68	25
	<b>1 102</b>	<b>1 092</b>
Dette à long terme (note 10)	60	76
Passif d'impôts futurs (note 8)	21	23
Passif au titre des prestations constituées des régimes de retraite, d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi (note 7)	1 973	1 818
Autres éléments de passif à long terme	38	38
	<b>3 194</b>	<b>3 047</b>
Part des actionnaires sans contrôle	16	13
Avoir du Canada	1 394	1 254
	<b>4 604 \$</b>	<b>4 314 \$</b>

Passif éventuel (note 12)

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

Approuvé au nom du Conseil d'administration :



Président du Conseil d'administration



Président du Comité de vérification

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

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2005	2004
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>6 944 \$</b>	<b>6 651 \$</b>
<b>Charges d'exploitation</b>		
Salaires	3 472	3 349
Avantages sociaux	830	749
Levée, traitement et livraison	990	915
Installations immobilières	287	282
Amortissement et dépréciation	230	229
Autres	872	889
	<b>6 681</b>	<b>6 413</b>
<b>Bénéfice d'exploitation</b>	<b>263</b>	<b>238</b>
<b>Produits (charges) hors exploitation</b>		
Investissement et autres produits	30	14
Intérêts et autres charges	(11)	(11)
	<b>19</b>	<b>3</b>
Bénéfice avant charge d'impôts	<b>282</b>	<b>241</b>
<b>Charge d'impôts (note 8)</b>	<b>80</b>	<b>93</b>
Bénéfice net avant part des actionnaires sans contrôle	<b>202</b>	<b>148</b>
Part des actionnaires sans contrôle du bénéfice net des filiales	<b>3</b>	<b>1</b>
<b>Bénéfice net</b>	<b>199</b>	<b>147</b>
Bénéfices non répartis à l'ouverture de l'exercice	<b>99</b>	<b>15</b>
	<b>298</b>	<b>162</b>
Dividende	<b>59</b>	<b>63</b>
<b>Bénéfices non répartis à la clôture de l'exercice</b>	<b>239</b>	<b>99</b>
<b>Capital d'apport</b>	<b>1 155</b>	<b>1 155</b>
<b>Avoir du Canada</b>	<b>1 394 \$</b>	<b>1 254 \$</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)	2005	2004
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>		
Bénéfice net	199 \$	147 \$
Éléments sans effet sur la trésorerie :		
Augmentation du passif au titre des prestations constituées des régimes de retraite, des régimes complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	604	522
Amortissement et dépréciation	230	229
Charge d'impôts futurs	44	141
Autres (produits) charges, montant net	(3)	5
Appui transitoire compensant les coûts différentiels de la réforme des pensions	(209)	(181)
	<b>865</b>	<b>863</b>
Paiements de prestations de retraite, d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	(693)	(921)
Variation des éléments hors caisse du fonds de roulement d'exploitation, déduction faite des effets de l'acquisition d'entreprise (note 13)	40	(74)
	<b>212</b>	<b>(132)</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>		
Acquisition d'entreprise	(2)	(10)
(Augmentation) diminution nette des placements à court terme et actifs réservés	(154)	375
Acquisition d'immobilisations corporelles	(167)	(222)
Produit de la vente d'immobilisations corporelles	12	4
Autres activités d'investissement, montant net	1	(6)
	<b>(310)</b>	<b>141</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>		
Appui transitoire reçu du gouvernement du Canada	156	181
Remboursement de la dette à long terme	(21)	(19)
Dividende versé	(59)	(63)
Autres activités de financement, montant net	(1)	(2)
	<b>75</b>	<b>97</b>
<b>Augmentation (diminution) nette des espèces et quasi-espèces</b>	<b>(23)</b>	<b>106</b>
<b>Espèces et quasi-espèces à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>497</b>	<b>391</b>
<b>Espèces et quasi-espèces à la clôture de l'exercice</b>	<b>474 \$</b>	<b>497 \$</b>

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

# Notes afférentes aux états financiers consolidés

(31 décembre 2005)

## 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 principes comptables généralement reconnus du Canada requièrent que la direction fasse des estimations et des hypothèses, qui affectent les résultats présentés ainsi que l'information divulguée dans les états financiers consolidés et les notes y afférents. Les principales estimations de la direction sont : la durée de vie utile des immobilisations corporelles; la dépréciation d'actifs à long terme et de l'écart d'acquisition; l'évaluation à la juste valeur; les salaires et avantages sociaux; les régimes de retraite, d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi et les impôts sur les bénéficiaires. Les résultats réels pourront différer de ces estimations.

Certains chiffres comparatifs de l'exercice précédent ont été reclassifiés afin d'être conforme à la présentation adoptée en 2005.

Les principales conventions comptables adoptées pour les présents états financiers consolidés 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 ltée (Purolator), Progistix-Solutions Inc. (Progistix), EPO Inc. (postel<sup>MC</sup>) et Postes Canada internationale limitée (PCIL) sont les principales filiales tandis que Intelcom Courrier Canada Inc. (Intelcom) et Innovaposte Inc. (Innovaposte) constituent les coentreprises. Le Groupe Postes Canada ne possède aucune entité à détenteurs de droits variables.
- (b) **Quasi-espèces** • Les quasi-espèces sont comptabilisées au coût, lequel s'apparente au cours du marché, et sont constituées de placements dans des instruments du marché monétaire dont l'échéance est inférieure ou égale à trois mois à partir de la date d'acquisition.
- (c) **Placements à court terme** • Les placements ayant une échéance de plus de trois mois, incluant des instruments du marché monétaire ainsi que les obligations de premier ordre ayant une échéance de moins de trois ans, sont présentés comme placements à court terme. Les placements dans les instruments du marché monétaire sont comptabilisés au coût alors que les placements dans les obligations sont comptabilisés au coût après amortissement. La valeur comptable des placements à court terme s'apparente au cours du marché.  
  
Le taux de rendement moyen effectif des placements à court terme au 31 décembre 2005 est de 3,4 % (2,6 % en 2004).
- (d) **Espèces et placements réservés** • La Société a réservé certains placements ainsi qu'un montant d'encaisse uniquement afin de gérer certains flux monétaires reliés aux prestations constituées d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi (note 5). Les espèces et placements réservés, qui incluent des instruments du marché monétaire et des obligations de premier ordre ayant une échéance de moins de 10 ans, sont présentés séparément dans le bilan. Les placements en obligations sont comptabilisés à leurs valeurs marchandes lorsqu'une moins-value durable est constatée.

## 2. Principales conventions comptables (suite)

(e) **Immobilisations corporelles** • Les immobilisations corporelles 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 immobilisations corporelles acquises ou développées 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.

L'amortissement débute lorsque les actifs sont mis en service et est constaté sur la durée d'utilisation estimative des actifs, principalement selon la méthode linéaire, selon les périodes suivantes :

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. Le mobilier de bureau et les logiciels loués en vertu d'un contrat de location-acquisition sont amortis selon la même durée d'utilisation estimative des actifs acquis de la même catégorie.

(f) **Actifs incorporels** • Les actifs incorporels se composent principalement de contrats de services acquis et comptabilisés au coût, amortis selon la méthode linéaire sur la durée des contrats respectifs plus la première option de renouvellement, le cas échéant, pour des durées approximatives de 6 et 10 ans.

(g) **Dépréciation d'actifs à long terme** • Les actifs à long terme, à l'exclusion de l'écart d'acquisition, destinés à être utilisés sont soumis à un test de dépréciation lorsque des événements ou des changements de situation indiquent que leur valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable, en comparant leur valeur comptable aux flux de trésorerie futurs estimatifs qui résulteront de l'utilisation et de la disposition éventuelle de l'actif. Lors du test de recouvrabilité, les actifs à long terme sont groupés au plus bas niveau de regroupement d'actifs et de passifs pour lequel les flux de trésorerie identifiables sont dans une large mesure indépendants des flux de trésorerie d'autres actifs et passifs. L'excédent de la valeur comptable d'un actif à long terme sur sa juste valeur constitue le montant de la perte de valeur, celle-ci étant mesurée selon la valeur actualisée prévue des flux de trésorerie futurs.

(h) **Écart d'acquisition** • L'écart d'acquisition représente l'excédent du coût d'achat sur le montant net de la juste valeur des éléments d'actifs identifiables acquis d'une entreprise. 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, déterminée en utilisant la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs.

## 2. Principales conventions comptables (suite)

- (i) **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 principalement de la Poste-lettres du régime intérieur et de la Poste aux lettres du régime international. La distribution physique englobe les services de messagerie et de colis. La publicité comprend la Médiaposte, avec adresse et sans adresse. 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 par Le Groupe Postes Canada 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 en 2002 a été reporté et est amorti selon la méthode linéaire sur la durée du contrat. Les avantages incitatifs relatifs à des baux reçus dans l'année sont aussi reportés et 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.

- (j) **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.

## 2. Principales conventions comptables (suite)

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'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 comptabilisé que lorsqu'il est reçu. Le plein montant de l'appui transitoire est 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 9 ou 10 ans, correspondant à la durée moyenne de ces obligations.

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

Au 31 décembre	2005		2004	
	Régimes de retraite	Autres régimes	Régimes de retraite	Autres régimes
Société canadienne des postes	11 ans	3 à 11 ans	11 ans	9 à 11 ans
Purolator	13 à 17 ans	S/O	12 à 17 ans	S/O
Progistix	15 ans	17 ans	14 ans	17 ans
Innovaposte	12 ans	S/O	13 ans	S/O

La comptabilité des régimes à cotisations déterminées a été appliquée au régime interentreprises à prestations déterminées de la filiale de PCIL.

- (k) **Impôts sur les bénéficiaires** • 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 dans l'éventualité 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.

- (l) **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.

### 3. Prises de position récente faisant autorité en comptabilité à être adoptées dans les années futures

- (a) **Instruments financiers** • En janvier 2005, l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) a publié le chapitre 3855 « Instruments financiers – comptabilisation et évaluation », le chapitre 1530 « Résultats étendu », le chapitre 3865 « Couvertures » et a modifié le chapitre 3251 « Capitaux propres », 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 être constatés sur le bilan de l'entreprise et être évalués, selon leur classification, à leur juste valeur ou, dans des circonstances limitées, selon une évaluation fondée sur le coût. Les normes précisent également les cas où les gains et les pertes résultants de changements au niveau des justes valeurs des instruments financiers doivent être inscrits à l'état des résultats ou à l'état des résultats étendu, lequel permettra de consigner de manière temporaire et transparente les gains et pertes non réalisés. La comptabilité de couverture est optionnelle; les nouvelles normes élargissent les normes existantes pour la désignation de certains instruments financiers pouvant être reconnus à titre de couverture dans des circonstances particulières. La Société déterminera le traitement comptable qui convient le mieux à ses instruments financiers selon les normes susmentionnées et évaluera les effets sur les états financiers consolidés dans les années à venir.
- (b) **Opérations non monétaires** • À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006, les normes modifiées du chapitre 3831 « Opérations non monétaires » du manuel de l'ICCA seront applicables de façon prospective pour la Société. Selon ces nouvelles normes, les opérations non monétaires qui présentent une substance commerciale seront évaluées à leur juste valeur, sauf si certains critères sont rencontrés. L'adoption de ces normes modifiées n'affectera pas de façon significative les opérations courantes de la Société.

### 4. Règlement sur les tarifs de port

En vertu de la *Loi sur la Société canadienne des postes*, (« la Loi »), la Société définit les tarifs de port de la Poste-lettres du régime intérieur et de la Poste aux lettres du régime international, ainsi que les droits postaux de certains autres services tel que le courrier recommandé. Ces règlements sont sujets à l'approbation du gouvernement du Canada, le seul actionnaire et par conséquent, une entité apparentée de la Société. Sous certaines circonstances, la Loi autorise la Société à offrir des tarifs qui diffèrent des tarifs réglementés, tel que lorsque les clients conviennent d'effectuer un envoi assemblé à large diffusion.

La Loi précise que les tarifs de port réglementés doivent être justes et raisonnables, et être cohérent dans la mesure où ils permettent d'assurer des recettes qui, jointes à celles d'autres sources, suffisent à équilibrer les dépenses engagées par la Société pour l'exécution de sa mission. Le tarif des lettres du régime intérieur prescrit sous *Le règlement sur les envois Poste-lettres* est déterminé selon une formule qui limite l'augmentation annuelle à 66,67 % de l'augmentation de l'indice des prix à la consommation.

Le processus réglementé d'adoption des tarifs prévoit que les changements proposés aux tarifs soient publiés dans la *Gazette du Canada* afin que toute personne intéressée puisse effectuer des représentations au ministre responsable de Postes Canada dans les 60 jours suivant la date de publication. Par la suite, la proposition finale sur les changements de tarifs est approuvée par le Conseil d'administration de la Société et soumise au ministre responsable de Postes Canada pour approbation par le gouvernement du Canada, soit le gouverneur en conseil. L'approbation des changements de tarification est considérée comme acquise 60 jours après leurs soumissions au gouverneur en conseil si, dans l'intervalle, le gouverneur en conseil n'a pas donné ou refusé son approbation.

Selon les dispositions de la présente Loi, la Société doit également fournir certains services d'envois postaux gratuits du gouvernement ainsi que les envois postaux de la littérature pour les aveugles. Le gouvernement du Canada octroie des paiements compensatoires à la Société à l'égard de ces services (note 16).

Le fait que les tarifs de certains produits et services soient réglementés n'affecte aucunement l'application des principes comptables généralement reconnus aux présents états financiers consolidés.

## 5. Espèces et placements réservés

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

Au 31 décembre (en millions de dollars)	2005	2004
Prestations de cessation d'emploi	83 \$	134 \$
Avantages complémentaires de retraite pour soins dentaires et prestations d'assurance-vie	431	396
	514	530
Moins portion à court terme	68	25
	<b>446 \$</b>	<b>505 \$</b>

Le taux effectif moyen de rendement des placements réservés en main au 31 décembre 2005 est de 3,6 % (2,7 % en 2004) pour les prestations de cessation d'emploi et 3,8 % (3,2 % en 2004) pour les avantages complémentaires de retraite pour soins dentaires et prestations d'assurance-vie.

La valeur marchande de l'encaisse et des placements réservés en date du 31 décembre 2005 se chiffre à 83 \$ millions (134 \$ millions en 2004) pour les prestations de cessation d'emploi et à 430 \$ millions (400 \$ millions en 2004) pour les avantages complémentaires de retraite pour soins dentaires et prestations d'assurance-vie.

## 6. Immobilisations corporelles

Au 31 décembre (en millions de dollars)	2005		2004	
	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette	Valeur comptable nette
Terrains	237 \$	– \$	237 \$	238 \$
Bâtiments	1 580	928	652	663
Améliorations locatives	150	106	44	47
Équipement	721	558	163	185
Véhicules	186	101	85	82
Mobilier et matériel de bureau, comptoirs de vente et logiciels	812	630	182	200
Matériel de bureau et logiciels loués en vertu de contrats de location-acquisition	58	47	11	25
Petit matériel	637	395	242	230
Actifs en voie de développement	55	–	55	51
	<b>4 436 \$</b>	<b>2 765 \$</b>	<b>1 671 \$</b>	<b>1 721 \$</b>

La dépense d'amortissement se rapportant aux immobilisations corporelles a été de 213 \$ millions (216 \$ millions en 2004).

## 7. 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 avec capitalisation 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.

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.

Le régime de prestations de cessation d'emploi de la Société est établi 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. La Société prévoit compresser ce régime pour tous ses employés. Lorsque la compression du régime survient, l'admissibilité des employés aux prestations basées sur les années de service cumulées cesse, à la date de compression, et le droit futur à des prestations de cessation d'emploi basé sur les années de service prend fin. Lors de la compression, les employés se font offrir le choix de recevoir la valeur au comptant de leurs prestations constituées de cessation d'emploi ou de différer l'encaissement de leurs prestations jusqu'à leur départ, moment auquel la valeur des prestations reflètera leur salaire à la retraite ou leur salaire à la date de la compression advenant une démission ou un licenciement. Avant 2005, le plan a été compressé pour les cadres et les employés exempts et pour les membres représentés par le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP), ainsi que pour les membres représentés par l'Alliance de la Fonction Publique du Canada (AFPC). En 2005, le règlement des prestations de l'AFPC a eu lieu, les prestations des membres représentés par l'Association des officiers des postes du Canada (AOPC) ont été compressées et les prestations des membres représentés par l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA) ont été constatées au même titre que s'il y avait eu compression. Par conséquent, au 31 décembre 2005, le régime de prestations de cessation d'emploi a été compressé et réglé pour la majorité des employés. Suite à ces opérations, une perte sur règlement de 2 \$ millions (8 \$ millions en 2004) et une perte sur compression de 8 \$ millions (4 \$ millions en 2004) ont été constatées. Le règlement des prestations résiduelles est attendu en 2006.

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.

La filiale de PCIL participe dans un régime de retraite interentreprises à prestations déterminées. Selon l'entente de concession (décrite à la note 12 (c)), le gouvernement des Antilles néerlandaises est responsable de toutes obligations découlant des régimes de retraite avant mai 2003.

## **7. 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 l'ancien actionnaire 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. Les actifs du régime de retraite sont investis dans des unités de BCE Master Trust Fund de la Banque Royale, les Services fiduciaires de la Banque Royale agissant à titre de gardien/fiduciaire. 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. 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; par contre, la valeur estimative a été révisée en 2005 basé sur de nouvelles informations obtenues de Services corporatifs BCE. Les montants visés par ces événements ne peuvent être transférés à la Société qu'après avoir obtenu l'approbation réglementaire. Suite à l'acquisition, une clause pour cotisations déterminées a été ajoutée au régime de retraite de Progistix. En 2005, un régime de retraite complémentaire a été créé pour certains employés désignés qui atteignent le montant maximal payable en vertu du régime de retraite enregistré. Les résultats de ce régime sont rapportés avec ceux du régime régulier.

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 et soins dentaires, ainsi que des prestations d'assurance-vie après le départ à la retraite. Le coût de ces avantages est entièrement payé par Progistix, à l'exception des soins dentaires, lequel est défrayé en totalité par les retraités ayant choisi une telle couverture.

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.

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.

## 7. 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

2005

2004

(en millions de dollars)

	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	11 037 \$	2 641 \$	9 611 \$	2 616 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	534	92	476	82
Intérêts débiteurs	672	158	613	137
Prestations versées	(214)	(117)	(149)	(536)
Pertes actuarielles	1 048	491	481	354
Modifications des régimes	2	(13)	10	1
Cession	–	–	(5)	–
Compression	–	8	–	4
Règlement	–	–	–	(17)
Solde à la clôture de l'exercice	13 079	3 260	11 037	2 641
<b>Actifs des régimes</b>				
Juste valeur à l'ouverture de l'exercice	10 717	–	9 336	–
Valeur estimative révisée de l'excédent à être transféré de BCE	13	–	–	–
Rendement réel des actifs des régimes	1 440	–	1 014	–
Cotisations courantes de l'employeur	267	–	247	–
Cotisations spéciales de solvabilité de l'employeur	307	–	136	–
Cotisations des salariés	145	–	138	–
Prestations versées	(214)	–	(149)	–
Cession	–	–	(5)	–
Juste valeur à la clôture de l'exercice	12 675	–	10 717	–
<b>Situation de capitalisation des régimes – déficit</b>				
Perte actuarielle nette non amortie	1 354	1 293	1 017	863
Coût non amorti des services passés	17	(82)	16	(79)
Obligation transitoire non amortie	–	11	–	14
Capitalisation excédentaire non amortie	(185)	–	(216)	–
Actif (passif) au titre des prestations constituées – prestations déterminées	782	(2 038)	497	(1 843)
Actif (passif) au titre des prestations constituées – cotisations déterminées	(1)	–	–	–
<b>Actif (passif) au titre des prestations constituées</b>	<b>781 \$</b>	<b>(2 038) \$</b>	<b>497 \$</b>	<b>(1 843) \$</b>
<b>Présenté au bilan consolidé comme suit :</b>				
Actif au titre des prestations constituées des régimes de retraite	784 \$	– \$	497 \$	– \$
Portion à court terme du passif au titre des prestations constituées d'avantages postérieurs à l'emploi	–	(68)	–	(25)
Passif au titre des prestations constituées des régimes de retraite, d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	(3)	(1 970)	–	(1 818)
	<b>781 \$</b>	<b>(2 038) \$</b>	<b>497 \$</b>	<b>(1 843) \$</b>

## 7. 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 (en millions de dollars)	2005		2004	
	Régimes de retraite	Autres régimes	Régimes de retraite	Autres régimes
Obligations au titre des prestations constituées	12 946 \$	3 260 \$	10 923 \$	2 641 \$
Juste valeur des actifs des régimes	12 430	-	10 470	-
Situation de capitalisation – déficit	<b>(516) \$</b>	<b>(3 260) \$</b>	(453) \$	(2 641) \$

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

Au 31 décembre	2005	2004
Titres de capitaux propres	64 %	63 %
Titres de créance	28 %	30 %
Immobiliers	1 %	-
Autres	7 %	7 %
	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

## 7. 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)	2005			2004		
	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	399 \$	– \$	399 \$	358 \$	– \$	358 \$
Intérêts débiteurs	672	–	672	613	–	613
Rendement des actifs des régimes	(1 440)	686	(754)	(1 014)	333	(681)
Pertes actuarielles sur obligations au titre des prestations constituées	1 048	(1 046)	2	481	(480)	1
Modifications des régimes	2	(1)	1	10	(9)	1
Amortissement de capitalisation excédentaire	–	(31)	(31)	–	(32)	(32)
Charges au titre des prestations déterminées	681	(392)	289	448	(188)	260
Charges au titre des cotisations déterminées	1	–	1	1	–	1
Charges du régime interentreprises à prestations déterminées	1	–	1	1	–	1
Charges au titre des prestations des régimes de retraite	683	(392)	291	450	(188)	262
Appui transitoire du gouvernement du Canada	(177)	–	(177)	(153)	–	(153)
Charges nettes au titre des prestations des régimes de retraite	<b>506 \$</b>	<b>(392) \$</b>	<b>114 \$</b>	<b>297 \$</b>	<b>(188) \$</b>	<b>109 \$</b>
<b>Autres régimes</b>						
Coût des services rendus au cours de l'exercice, déduction faite des cotisations des salariés	92 \$	– \$	92 \$	82 \$	– \$	82 \$
Intérêts débiteurs	158	–	158	137	–	137
Pertes actuarielles sur obligations au titre des prestations constituées	491	(431)	60	354	(318)	36
Modifications des régimes	(13)	3	(10)	1	(12)	(11)
Perte sur compression	8	–	8	4	–	4
Perte sur règlement	2	–	2	8	–	8
Amortissement de l'obligation transitoire	–	3	3	–	4	4
Charges au titre des prestations déterminées	738	(425)	313	586	(326)	260
Appui transitoire du gouvernement du Canada	(32)	–	(32)	(28)	–	(28)
Charges nettes au titre des autres avantages	<b>706 \$</b>	<b>(425) \$</b>	<b>281 \$</b>	<b>558 \$</b>	<b>(326) \$</b>	<b>232 \$</b>

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

## 7. 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	2005		2004	
	Régimes de retraite	Autres régimes	Régimes de retraite	Autres régimes
Obligations au titre des prestations constituées				
Taux d'actualisation	5,0 % à 5,3 %	4,6 % à 5,1 %	6,0 % à 6,3 %	5,1 % à 6,3 %
Taux de croissance à long terme de la rémunération	3,0 % à 4,0 %	3,0 %	3,5 % à 4,0 %	3,5 %
Coût des prestations				
Taux d'actualisation	6,0 % à 6,3 %	4,5 % à 6,3 %	6,3 % à 6,5 %	5,5 % à 6,5 %
Taux de rendement prévu des actifs des régimes, à long terme	4,5 % à 7,5 %	S/O	4,5 % à 7,5 %	S/O
Taux de croissance de la rémunération à long terme	3,5 % à 4,0 %	3,5 %	3,0 % à 4,0 %	3,5 % à 4,0 %
Taux tendanciels hypothétiques du coût des soins de santé				
Taux tendanciel initial du coût des soins de santé	S/O	7,1 % à 8,8 %	S/O	7,6 % à 8,9 %
Niveau vers lequel baisse le taux tendanciel	S/O	4,6 % à 5,0 %	S/O	4,7 % à 5,0 %
Année où le taux devrait se stabiliser	S/O	6 à 10 ans	S/O	7 à 10 ans

Les taux tendanciels hypothétiques du coût 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 soins de santé auraient eu les effets suivants pour 2005 :

(en millions de dollars)	Augmentation	Diminution
Total du coût des prestations au titre de services rendus et des intérêts débiteurs	41 \$	(31) \$
Obligations au titre des prestations constituées	561 \$	(444) \$

Les paiements en espèces au titre des régimes de retraite, d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi sont les suivants :

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2005	2004
Prestations versées directement aux bénéficiaires au titre des autres régimes sans capitalisation	117 \$	536 \$
Cotisations courantes de l'employeur aux régimes de retraite avec capitalisation	267	247
Cotisations spéciales de solvabilité de l'employeur aux régimes de retraite avec capitalisation	307	136
Total des paiements en espèces pour les régimes à prestations déterminées	691	919
Cotisations aux régimes à cotisations déterminées	1	1
Cotisations au régime interentreprises à prestations déterminées	1	1
Total des paiements en espèces	693 \$	921 \$

## 7. Régimes de retraite, d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi (suite)

La politique de capitalisation du Groupe Postes Canada pour ses régimes de retraite à prestations déterminées est conforme aux normes établies par les autorités responsables de la réglementation et est déterminée par une évaluation actuarielle produite au minimum à tous les trois ans et annuellement lorsque l'évaluation résulte en une insuffisance de solvabilité. Cette insuffisance de solvabilité doit être comblée par des paiements spéciaux sur une période n'excédant pas cinq ans. L'évaluation actuarielle la plus récente des régimes de retraite à prestations déterminées aux fins de la capitalisation et la prochaine évaluation à être effectuée sont aux dates suivantes :

	Évaluation actuarielle la plus récente aux fins de la capitalisation	Prochaine évaluation actuarielle requise aux fins de la capitalisation
Société canadienne des postes	31 décembre 2004	31 décembre 2005
Purolator	31 décembre 2004	31 décembre 2005
Progistix	31 décembre 2003	31 décembre 2006
Innovaposte	31 décembre 2004	31 décembre 2007

Lorsque déterminées lors d'une situation de solvabilité, les valeurs des actifs des régimes de retraite et des obligations correspondent aux montants calculés assumant la liquidation et le règlement des régimes de retraite à la date de l'évaluation. Selon l'information actuarielle la plus récente, les cotisations spéciales de solvabilité pour l'exercice 2006 sont estimées à 347 \$ millions.

## 8. Impôts sur les bénéficiaires

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)	2005	2004
<b>Actifs (passifs) d'impôts futurs nets</b>		
Immobilisations corporelles	26 \$	29 \$
Créditeurs et charges à payer	8	13
Salaires et avantages sociaux à payer	11	20
Obligations découlant de contrats de location-acquisition	7	14
Prestations constituées des régimes de retraite, d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	56	84
Autres	6	(2)
<b>Actif d'impôts futurs net</b>	<b>114 \$</b>	<b>158 \$</b>
<b>Présenté dans le bilan consolidé :</b>		
Actif d'impôts futurs		
Portion à court terme	45 \$	42 \$
Portion à long terme	93	143
	138	185
Passif d'impôts futurs		
Portion à court terme (inclus dans autres éléments de passif à court terme)	(3)	(4)
Portion à long terme	(21)	(23)
<b>Actif d'impôts futurs net</b>	<b>114 \$</b>	<b>158 \$</b>

Des écarts temporaires déductibles pour lesquels aucun actif d'impôts futurs n'a été constaté totalisent 1 096 \$ millions (1 185 \$ millions en 2004) 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.

## 8. Impôts sur les bénéfices (suite)

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

<b>Exercice terminé le 31 décembre</b> (en millions de dollars)	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Charge (économie) d'impôts exigibles	36 \$	(48) \$
Charge (économie) d'impôts futurs :		
L'apparition et la résorption d'écarts temporaires	68	145
Écart des avantages postérieurs à l'emploi non constaté antérieurement	(24)	(4)
<b>Charge d'impôts</b>	<b>80 \$</b>	<b>93 \$</b>

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 :

<b>Exercice terminé le 31 décembre</b> (en millions de dollars)	<b>2005</b>	<b>2004</b>
<b>Bénéfice avant charge d'impôts</b>	<b>282 \$</b>	<b>241 \$</b>
Impôt fédéral au taux d'imposition applicable	103 \$	79 \$
Impôt provincial	13	10
Impôt des grandes sociétés	4	5
Augmentation des impôts futurs non constatés antérieurement		
découlant de l'écart des avantages postérieurs à l'emploi	(24)	(4)
Autres	(16)	3
<b>Charge d'impôts</b>	<b>80 \$</b>	<b>93 \$</b>

## 9. Autres éléments d'actif

<b>Au 31 décembre</b> (en millions de dollars)	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Écart d'acquisition	123 \$	130 \$
Actifs incorporels, net de l'amortissement cumulé et des pertes de valeur de 17 \$ millions (11 \$ millions en 2004)	13	22
Autres actifs	8	9
	<b>144 \$</b>	<b>161 \$</b>

La dépense d'amortissement se rapportant aux actifs incorporels et autres éléments d'actif a été de 6 \$ millions (5 \$ millions en 2004). En 2005, la Société a comptabilisé une perte de valeur de 4 \$ millions se rapportant à un contrat actuellement en renégociation avec un client.

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

<b>Exercice terminé le 31 décembre</b> (en millions de dollars)				<b>2005</b>	<b>2004</b>
	<b>Secteur Purolator</b>	<b>Secteur Logistique</b>	<b>Ensemble des autres secteurs</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>
Écart d'acquisition, à l'ouverture de l'exercice	120 \$	7 \$	3 \$	130 \$	127 \$
Nouvel écart d'acquisition de l'exercice	-	-	-	-	3
Perte de valeur	-	(7)	-	(7)	-
Écart d'acquisition, à la clôture de l'exercice	<b>120 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>3 \$</b>	<b>123 \$</b>	<b>130 \$</b>

En 2005, la Société a comptabilisé une perte de valeur de 7 \$ millions, représentant la totalité de l'écart d'acquisition du secteur Logistique. L'incertitude entourant la renégociation imminente d'un contrat d'exploitation avec un important client, envers lequel il y a dépendance économique, ainsi que le plan de restructuration qui s'ensuit, sont à l'origine de la baisse de la juste valeur de l'écart d'acquisition de l'unité d'exploitation.

## 10. Dette à long terme

Au 31 décembre (en millions de dollars)	2005	2004
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	6	12
Obligation découlant d'un contrat de location-acquisition venant à échéance en décembre 2006, portant intérêt à 5,25 %	10	25
Effets à payer à BCE Emergis Inc., 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	5
	76	97
Moins portion à court terme	16	21
	<b>60 \$</b>	<b>76 \$</b>

La charge d'intérêts sur la dette à long terme a été de 7 \$ millions (8 \$ millions en 2004).

Les versements sur la dette à long terme au cours des prochains exercices s'établissent comme suit :

(en millions de dollars)	Emprunt bancaire et effets à payer	Contrats de location-acquisition
2006	6 \$	10 \$
2007	3	–
2008	2	–
2016	55	–
	<b>66 \$</b>	<b>10 \$</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 pour des instruments aux termes et aux conditions semblables, se chiffre à 83 \$ millions au 31 décembre 2005 (83 \$ millions en 2004).

La juste valeur estimative de l'emprunt bancaire, de l'obligation découlant d'un contrat 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 (« la Commission ») 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 (« AFPC ») en 1983 et est rétroactive au 16 octobre 1981, date à laquelle la Société est devenue une société d'État. Les audiences du tribunal canadien des droits de la personne (« le tribunal ») et les arguments finaux ont été complétés en août 2003. Le tribunal a rendu sa décision le 7 octobre 2005, concluant que la Société avait effectué une « discrimination systématique » dans l'établissement des salaires d'un groupe de membres de l'AFPC contrairement à l'article 11 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Cette décision ne peut être mise en application jusqu'à ce que les partis aient déterminé l'écart salarial devant être comblé et le tribunal s'est réservé la juridiction de pouvoir intervenir advenant des conflits lors de l'exécution du jugement.

Le 7 octobre 2005, la Société en a appelé de la décision du tribunal auprès de la Section de première instance de la Cour fédérale, invoquant non seulement que le tribunal avait appliqué et interprété de façon inappropriée la législation, mais qu'il avait également basé ses conclusions à l'égard d'éléments de preuve importants déniaient toute violation de l'article 11 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Le 18 novembre 2005, l'Alliance de la Fonction publique du Canada a engagé sa propre procédure d'appel auprès de la Cour fédérale contre le jugement.

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. Cette plainte a été déposée encore une fois en novembre 1992. La Commission n'a pas entièrement examiné la plainte. Elle a tenté de concilier et d'obtenir par médiation une résolution à l'égard de la plainte, mais sans succès. Le 28 février 2006, le plus récent conciliateur a recommandé à la Commission qu'elle décline d'avoir à traiter la plainte pour le moment, celle-ci pouvant vraisemblablement être considérée avec davantage de pertinence sous le *Code canadien du travail*.

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 relié 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) La Société et Purolator ont fait certains engagements qui seront en vigueur à l'échéance ou lors de la résiliation de certaines ententes avec Innovapost. La durée de ces ententes ayant débutées en 2002 est de 10 ans, avec une option de renouvellement automatique ou optionnelle de cinq ans, selon l'entente. La Société et Purolator ont accepté d'acheter les actifs qui sont utilisés sur une base dédiée au moment de l'échéance ou de la résiliation des ententes au montant égal à la valeur comptable nette et devront alors assumer certaines obligations liées à l'achat de ces actifs. Également, lors de l'échéance ou de la résiliation de ces ententes, Innovapost aura l'obligation ou l'option, tout dépendant de l'entente, de transférer ou d'assigner à la Société ou à Purolator tout contrat relatif à l'exécution des services rendus à la Société ou Purolator, respectivement. Il n'est actuellement pas possible de déterminer la valeur des actifs utilisés sur une base dédiée ainsi que la valeur comptable des obligations contractuelles au moment de l'échéance ou résiliation des ententes.

Les termes des ententes ne pourvoient 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.

## 12. Passif éventuel (suite)

- (c) PCIL et sa filiale ont conclu une entente avec le gouvernement des Antilles néerlandaises pour fournir des services postaux et postaux-bancaires aux résidents des cinq îles formant les Antilles néerlandaises, pour une période de 20 ans ayant débuté en mai 2003. Les immobilisations cédées par le gouvernement des Antilles néerlandaises et l'ancien détenteur de la concession à la filiale de PCIL doivent être remplacées, maintenues ou gardées en bon état de fonctionnement, exclusion faite de l'usure normale. 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 sans aucun frais au gouvernement des Antilles néerlandaises, sauf si autrement entendu par les parties. Il n'est pas possible, présentement, d'estimer la valeur potentielle de ces immobilisations.
- (d) 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.
- (e) 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.
- (f) 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

2005

2004

(en millions de dollars)

### Variation des éléments hors caisse du fonds de roulement d'exploitation, déduction faite des effets de l'acquisition d'entreprise

Augmentation des débiteurs	(75) \$	(22) \$
(Augmentation) diminution des impôts à recouvrer nets des impôts à payer	99	(27)
Augmentation (diminution) des créditeurs et charges à payer	(9)	1
Augmentation (diminution) des salaires et avantages sociaux à payer	18	(46)
Diminution des autres éléments hors caisse du fonds de roulement d'exploitation	7	20
	<b>40 \$</b>	<b>(74) \$</b>
<b>Supplément d'information</b>		
Intérêts payés	<b>7 \$</b>	<b>9 \$</b>
Impôts sur les bénéfices payés (reçus)	<b>(67) \$</b>	<b>50 \$</b>

## 14. Engagements contractuels

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)

2006	131 \$
2007	114
2008	97
2009	62
2010	42
2011 et après	186
	<b>632 \$</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 :

Exercice terminé le 31 décembre et à cette date (en millions de dollars)	2005	2004
<b>État des résultats</b>		
Produits d'exploitation	157 \$	166 \$
Charges d'exploitation	(145)	(151)
Produits hors exploitation	1	1
Bénéfice avant charge d'impôts	<b>13 \$</b>	<b>16 \$</b>
<b>État des flux de trésorerie</b>		
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	18 \$	18 \$
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	12	11
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(32)	(10)
Augmentation (diminution) nette des espèces et quasi-espèces	<b>(2) \$</b>	<b>19 \$</b>
<b>Bilan</b>		
Actif à court terme	61 \$	72 \$
Actif à long terme	14	26
Passif à court terme	(41)	(37)
Passif à long terme	(14)	(25)
Actif net	<b>20 \$</b>	<b>36 \$</b>
<b>Engagements contractuels</b>	<b>7 \$</b>	<b>7 \$</b>

Le Groupe Postes Canada a généré 99,9 % (99,4 % en 2004) des produits d'exploitation d'Innovaposte. Les produits hors exploitation présentés précédemment incluent des revenus de financement de 1 \$ million (1 \$ million en 2004) découlant d'un contrat de location-financement avec la Société. Les actifs incluent des soldes entre Le Groupe Postes Canada et Innovaposte. Plus particulièrement, des débiteurs de 15 \$ millions (22 \$ millions en 2004), un investissement net dans un contrat de location-financement de 10 \$ millions (23 \$ millions en 2004) ainsi qu'un paiement de 8 \$ millions (10 \$ millions en 2004) 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** • Le gouvernement du Canada compense la Société pour le manque à gagner des services d'envois postaux gratuits du gouvernement et des envois de la littérature pour les aveugles (note 4), ainsi que pour le programme Aliments-poste en vertu duquel les services sont rendus à une tarification inférieure au coût suite à une entente avec le ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada. Des paiements compensatoires pour usagers des postes totalisant 59 \$ millions (60 \$ millions en 2004) sont inclus dans les produits d'exploitation. La Société a aussi engagé des frais d'exploitation nets de 2 \$ millions (4 \$ millions en 2004) 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 2005, les montants débiteurs et les produits reportés avec ces apparentés sont respectivement de 35 \$ millions (11 \$ millions en 2004) et 4 \$ millions (5 \$ millions en 2004).

**(b) Administrateurs** • Dans le cours normal des affaires, la Société entretient des relations avec des compagnies dont certains de leurs administrateurs ou de 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 durant l'exercice, où la Société a fourni des services pour 27 \$ millions (6 \$ millions au cours du dernier trimestre de 2004) à Interchèques 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 croit pas être exposée à des concentrations significatives du risque de crédit. Les sommes dues ou à recevoir des administrations postales étrangères sont compensées, conformément aux termes des ententes et des pratiques courantes prévoyant un règlement au net des créances internationales, et sont par conséquent présentées à titre de recevable ou payable net dans le bilan consolidé.

## 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 2005 et à cette date

(en millions de dollars)

	Postes Canada	Purolator	Logistique	Ensemble des autres secteurs	Éliminations intersectorielles	Le Groupe Postes Canada
Produits provenant des clients externes	5 566 \$	1 224 \$	132 \$	22 \$	– \$	6 944 \$
Produits intersectoriels	21	30	11	158	(220)	–
Produits d'exploitation	5 587 \$	1 254 \$	143 \$	180 \$	(220) \$	6 944 \$
Bénéfice (perte) avant les éléments suivants	401 \$	82 \$	11 \$	– \$	(1) \$	493 \$
Amortissement et dépréciation	(188)	(23)	(16)	(5)	2	(230)
Investissement et autres produits	44	–	–	1	(15)	30
Intérêts et autres charges	(7)	(2)	(1)	(3)	2	(11)
Bénéfice (perte) par secteurs	250 \$	57 \$	(6) \$	(7) \$	(12) \$	282
Montants non ventilés et ajustements dus à la consolidation						(3)
Charge d'impôts						(80)
Bénéfice net						199 \$
Actif par secteurs	4 552 \$	474 \$	68 \$	100 \$	(584) \$	4 610 \$
Montants non ventilés et ajustements dus à la consolidation						(6)
Actif total						4 604 \$
Acquisition d'immobilisations corporelles	143 \$	21 \$	1 \$	2 \$	– \$	167 \$

## 18. Information sectorielle (suite)

Exercice terminé le 31 décembre 2004 et à cette date

(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	383 \$	72 \$	13 \$	(1) \$	– \$	467 \$
Amortissement et dépréciation	(198)	(19)	(7)	(6)	1	(229)
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 dus à 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 dus à la consolidation						(6)
Actif total						4 314 \$
Acquisition d'immobilisations corporelles	195 \$	24 \$	3 \$	3 \$	(3) \$	222 \$

## Rétrospective financière

<b>Décembre</b> (en millions de dollars)	<b>2005</b> (12 mois)	<b>2004</b> (12 mois)	<b>2003</b> (12 mois)	<b>2002</b> (12 mois)	<b>2001</b> (9 mois)
<b>EXPLOITATION</b>					
Produits d'exploitation	<b>6 944</b>	6 651	6 344	6 154	4 441
Charges d'exploitation	<b>6 681</b>	6 413	6 162	5 998	4 321
Bénéfice d'exploitation	<b>263</b>	238	182	156	120
Pourcentage des produits d'exploitation	<b>3,8 %</b>	3,6 %	2,9 %	2,5 %	2,7 %
Produits (charges) hors exploitation	<b>19</b>	3	2	(29)	12
Bénéfice avant charge (économie) d'impôts	<b>282</b>	241	184	127	132
Charge (économie) d'impôts	<b>80</b>	93	(69)	56	65
Bénéfice net avant part des actionnaires sans contrôle	<b>202</b>	148	253	71	67
Part des actionnaires sans contrôle du bénéfice net des filiales	<b>3</b>	1	–	–	–
Bénéfice net présenté	<b>199</b>	147	253	71	67
Rendement de l'avoir du Canada *	<b>15,0 %</b>	12,1 %	10,5 %	7,9 %	7,8 %
Rajouter : amortissement des écarts d'acquisition	–	–	–	10	8
Bénéfice net ajusté	<b>199</b>	147	253	81	75
<b>BILAN</b>					
<b>Actif</b>					
À court terme	<b>1 466</b>	1 287	1 742	1 138	958
Espèces et placements réservés	<b>446</b>	505	443	835	701
Immobilisations corporelles	<b>1 671</b>	1 721	1 733	1 687	1 573
Actif au titre des prestations constituées des régimes de retraite **	<b>784</b>	497	374	128	76
Autres **	<b>237</b>	304	266	314	369
	<b>4 604</b>	4 314	4 558	4 102	3 677
<b>Passif et avoir du Canada</b>					
À court terme	<b>1 102</b>	1 092	1 596	1 171	1 012
Passif au titre de prestations constituées des régimes de retraite, d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	<b>1 973</b>	1 818	1 637	1 845	1 705
Autres éléments de passif à long terme	<b>119</b>	137	143	149	80
Part des actionnaires sans contrôle	<b>16</b>	13	12	2	–
Avoir du Canada	<b>1 394</b>	1 254	1 170	935	880
	<b>4 604</b>	4 314	4 558	4 102	3 677
<b>ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>					
Terrains et bâtiments	<b>42</b>	48	71	229	30
Équipement d'exploitation **	<b>99</b>	134	91	68	134
Matériel de bureau et autres **	<b>26</b>	40	89	42	41
Matériel de bureau et autres loués en vertu de contrats de location-acquisition **	–	–	–	60	10
	<b>167</b>	222	251	399	215

\* 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 ont été reclassifiés afin d'être conforme à la présentation adoptée en 2005.

# Rétrospective financière

Décembre	2005 (12 mois)	2004 (12 mois)	2003 (12 mois)	2002 (12 mois)	2001 (9 mois)
<b>ASPECTS DE L'EXPLOITATION</b>					
*					
<b>Produits d'exploitation par secteur de marché</b> (en millions de dollars)					
Marché des communications	3 088	3 042	2 941	2 507	1 800
Marché de la distribution physique	2 365	2 176	2 022	2 157	1 572
Marché de la publicité					
Avec adresse	530	514	493	472	366
Sans adresse	300	272	246	223	166
Sous-total	830	786	739	695	532
Marché de la Poste-publications	263	252	235	224	162
Autres produits	398	395	407	571	375
Produits d'exploitation	6 944	6 651	6 344	6 154	4 441
Pourcentage d'augmentation **	4,4 %	4,8 %	3,1 %	2,7 %	1,1 %
<b>Volume par secteur de marché</b> (en millions d'envois)					
Marché des communications	5 469	5 464	5 408	4 611	3 300
Marché de la distribution physique	283	281	283	306	225
Marché de la publicité					
Avec adresse	1 401	1 385	1 370	1 383	1 083
Sans adresse	3 428	3 198	3 112	2 906	2 205
Sous-total	4 829	4 583	4 482	4 289	3 288
Marché de la Poste-publications	531	540	546	565	421
Volume total	11 112	10 868	10 719	9 771	7 234
Pourcentage d'augmentation (de diminution) **	2,2 %	1,4 %	9,7 %	(0,7) %	(1,7) %
<b>Main-d'oeuvre</b>					
Employés à temps plein ***	60 405	61 409	55 683	54 665	54 785
Employés à temps partiel	11 028	11 465	10 867	9 509	11 306
Total des employés	71 433	72 874	66 550	64 174	66 091
<b>RÉSEAU DU COURRIER</b>					
Points d'accès de vente au détail	22 947	23 352	23 765	24 059	24 337
Pourcentage d'augmentation (de diminution)	(1,7) %	(1,7) %	(1,2) %	(1,1) %	(1,2) %
Points de remise (en milliers)	14 053	13 808	13 548	13 790	13 605
Pourcentage d'augmentation	1,8 %	1,9 %	****	1,4 %	2,2 %
Point de ramassage (en milliers)	1 018	997	1 004	992	979
Pourcentage d'augmentation (de diminution)	2,1 %	(0,7) %	1,2 %	1,3 %	0,9 %

\* 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, 2004 et 2005 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.

\*\*\* 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*