

ENTRE LES ENTREPRISES CANADIENNES > < ET LEURS CLIENTS

ENTRE LE SERVICE DURABLE > < ET LA RESPONSABILITÉ FINANCIÈRE

UN LIEN ESSENTIEL

ENTRE LES COMMUNICATIONS NUMÉRIQUES > < ET LE COURRIER TRAITABLE

ENTRE LES ACTIONS D'AUJOURD'HUI > < ET LA RÉUSSITE DE DEMAIN

ENTRE NOS EMPLOYÉS > < ET TOUS LES CANADIENS

## Un lien essentiel

UN COLIS SURPRISE FAIT LE LIEN ENTRE UN SOLDAT CANADIEN DÉPLOYÉ EN AFGHANISTAN ET SA FAMILLE AU CANADA. UN DÉPLIANT ÉTABLIT LE LIEN ENTRE UN JEUNE ENTREPRENEUR ET SES NOUVEAUX CLIENTS. LE SIMPLE FAIT DE RECEVOIR ET DE PAYER DES FACTURES SE TRADUIT PAR L'ÉTABLISSEMENT DE MILLIONS DE LIENS CHAQUE JOUR.

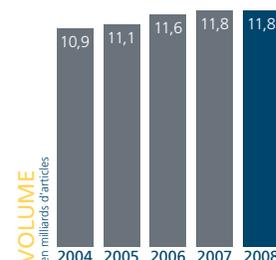
CHAQUE ARTICLE DE COURRIER QUE LIVRE POSTES CANADA CRÉE UN LIEN.

NOUS PERMETTONS AUX ENTREPRISES DE GARDER CONTACT AVEC LEURS CLIENTS. NOUS FAISONS PARTIE INTÉGRANTE DE L'ÉCONOMIE CANADIENNE, UNE ENTREPRISE QUI FAIT LE LIEN ENTRE DES MILLIONS DE CANADIENS ET LE RESTE DU MONDE.

ET VOICI ENCORE UN LIEN IMPORTANT : NOUS FORGEONS LE LIEN ENTRE LES BESOINS QU'ONT NOS CLIENTS AUJOURD'HUI ET LES SOMMES QUE NOUS DEVONS INVESTIR POUR CRÉER LA POSTE MODERNE DURABLE QU'IL LEUR FAUDRA DEMAIN.

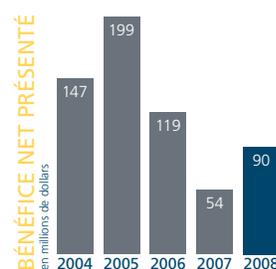
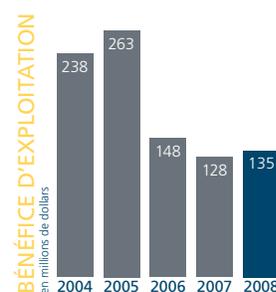
# Table des matières

Message de la présidente-directrice générale	2	Message du président du Conseil	22
À propos de Postes Canada	4	Régie d'entreprise	24
Indicateurs de rendement clés	6	Conseil d'administration	26
Transformation postale	8	Dirigeants de la Société	27
Un lien essentiel avec nos clients	10	Rapport de l'ombudsman	28
Courrier transactionnel	10	Résultats financiers	29
Colis	12		
Marketing direct	14		
Filiales	16		
Un lien essentiel avec nos employés	18		
Responsabilité sociale de l'entreprise	20		



## Faits saillants financiers et d'exploitation – Le Groupe Postes Canada

RAPPORT ANNUEL (en millions de dollars)		2008	2007	CHANGEMENT (%)
<b>Exploitation</b>				
Produits d'exploitation	Tel que présenté	7 729 \$	7 474 \$	3,0 %
Bénéfice d'exploitation	Produits d'exploitation – charges d'exploitation	135	128	5,6 %
Marge d'exploitation (%)	Bénéfice d'exploitation ÷ produits d'exploitation	1,8 %	1,7 %	–
Productivité (%)	Charges d'exploitation en tant que pourcentage des produits d'exploitation	98,2 %	98,3 %	–
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	Tel que présenté	161	160	1,0 %
Bénéfice net	Tel que présenté	90	54	66,1 %
Rendement de l'avoir (%)	Bénéfice net ÷ avoir moyen	6,1 %	3,8 %	–
Dividende versé		22	47	(54,1) %
Ratio de versement de dividende (%)	Dividende versé en tant que pourcentage du bénéfice net de l'exercice précédent	40 %	40 %	–
Flux de trésorerie lié à l'exploitation	Tel que présenté	597	344	73,6 %
Acquisitions d'immobilisations	Tel que présenté	391	331	18,1 %
<b>Situation financière</b>				
Trésorerie		605	386	56,9 %
Total de l'actif		5 591	5 167	8,2 %
Avoir du Canada		1 507	1 439	4,8 %



Le Groupe Postes Canada a traité 11,8 milliards d'articles au cours de la période de douze mois. Les produits d'exploitation consolidés ont atteint 7,7 milliards de dollars et le bénéfice net consolidé a atteint 90 millions de dollars.

## Message de la présidente

ÉTANT LA SEULE ENTREPRISE À TOUCHER TOUS LES CANADIENS, NOUS JOUONS UN RÔLE CAPITAL DANS L'ÉCONOMIE. NOUS DEVONS CONTINUER D'AIDER NOS CLIENTS À ÉTABLIR DES LIENS AVEC LEURS CLIENTS, EN PÉRIODE DE PROSPÉRITÉ COMME EN TEMPS DE RÉCESSION.

Je suis très heureuse de vous informer que Postes Canada a inscrit un autre profit en 2008 malgré les conditions économiques difficiles qui ont fait leur apparition l'automne dernier. Comme de nombreuses autres entreprises, Postes Canada a été touchée par la hausse des coûts et la baisse des volumes. Le bénéfice net consolidé du Groupe Postes Canada s'élevait à 90 millions de dollars, soit une faible marge par rapport à nos recettes de 7,7 milliards de dollars.

Ces résultats ont été influencés par une diminution de 2 % des volumes de courrier transactionnel en 2008. Nous sommes fiers de livrer le courrier à chaque foyer tous les jours, mais cela entraîne des coûts fixes élevés qui nous rendent vulnérables aux baisses de volumes. Nous ne pouvons pas simplement rationaliser nos activités lorsque les volumes diminuent.

Pour atteindre nos résultats, nos employés ont dû se mobiliser pour réduire les coûts. Dans le secteur Postes Canada, ces efforts ont permis de réduire de 150 millions de dollars les dépenses prévues. C'est sans compter les économies de coûts de 90 millions de dollars réalisées sur les 100 millions de dollars d'économies déjà prévues au budget. Sans ces mesures, Postes Canada aurait enregistré des pertes d'exploitation de plus de 150 millions de dollars en 2008. Ces résultats démontrent l'engagement de nos employés lors de circonstances difficiles.

C'est dans ce contexte qu'en avril 2008, le gouvernement a demandé le premier examen indépendant de nos activités depuis dix ans. Notre soumission comportait des recommandations quant aux changements clés devant être apportés à notre cadre financier afin que nous puissions continuer d'investir pour offrir aux Canadiens le service auquel ils s'attendent et rester viables pendant de nombreuses années à venir. Je

compte profiter de l'occasion qui nous est donnée en 2009 de procéder à un échange ouvert quant aux recommandations du comité et à ce qui est nécessaire pour aider notre remarquable entreprise à aller de l'avant.

Comme d'autres employeurs importants, un des défis auxquels nous sommes confrontés concerne le régime de retraite. Le Régime de retraite de Postes Canada est entièrement financé sur le plan de la continuité. Cela dit, la crise économique a eu une incidence négative sur la position du régime. De plus, les règles sur le déficit de solvabilité ont créé une incertitude concernant les flux de trésorerie futurs pour les opérations. Ces règles, combinées au contexte économique, pourraient nécessiter dès 2010 des versements supplémentaires, au-delà du versement annuel de 270 millions de dollars.

Tout en relevant ces défis, nous savons que nous avons un urgent besoin de moderniser nos opérations. Nous devons continuer d'investir dans nos gens et notre infrastructure, et nous sommes prêts à le faire grâce à un plan détaillé.

Nous avons commencé à mettre ce plan en œuvre en 2008 afin de moderniser notre vaste réseau. Nous avons fait de grands progrès. Nous sommes sur la bonne voie pour ouvrir en 2010 notre première installation de traitement du courrier depuis 20 ans. Le nouvel établissement de Winnipeg comprendra un nouvel équipement de traitement efficace et ergonomique et un nouveau modèle de livraison.

Cette modernisation est essentielle à notre capacité de respecter nos obligations en matière de service. Les mesures d'urgence actuellement en place sont inefficaces et coûteuses. Le vieil équipement encore utilisé représente un danger pour la santé et la sécurité des employés. Des établissements, des appareils et des technologies modernes nous aideront non seulement à régler



### PRIORITÉ : LA SÉCURITÉ DU COURRIER DES CANADIENS

Postes Canada comprend l'importance d'assurer la sécurité des milliards d'articles de courrier que nous traitons. Nous faisons tout en notre pouvoir afin de protéger le courrier contre les nouveaux types de crimes, y compris le vol d'identité.



### PRIORITÉ : LA SÉCURITÉ DE NOS GENS

Nous n'avons pas atteint notre objectif de réduction du nombre d'accidents en 2008 et nous travaillons activement à identifier et neutraliser les risques dans nos milieux de travail. Les résultats de 35 évaluations de santé et sécurité nous aideront à continuer de sensibiliser nos gens à la sécurité et à mieux cibler les activités les plus à risque.



« Nous devons continuer d'investir dans nos gens et notre infrastructure, et nous sommes prêts à le faire grâce à un plan détaillé. »



ces questions, mais ils nous fourniront les capacités d'améliorer nos services et de maintenir notre pertinence pour les Canadiens à l'avenir.

L'économie étant incertaine, et jusqu'à ce que nous ayons atteint une plus grande stabilité à l'égard de notre cadre financier, la première phase de notre plan, estimée à 750 millions de dollars, répond seulement à nos besoins les plus urgents. Nous surveillerons notre situation financière et nous modifierons nos dépenses en conséquence.

En 2008, nous avons fait des progrès supplémentaires quant à l'établissement d'un milieu de travail respectueux et sécuritaire. Notre sondage auprès des employés, mené par un organisme indépendant, a une nouvelle fois montré des améliorations généralisées. En deux ans seulement, nous avons observé une augmentation de huit points de pourcentage de notre Indice d'engagement des employés. Nous sommes également très fiers d'être classés parmi les 100 meilleurs employeurs pour la troisième année consécutive par Mediacorp. Nous poursuivons notre travail afin d'établir un lien entre les efforts quotidiens de notre personnel et les priorités de l'entreprise ainsi que notre réussite.

Nous savons que la santé et la sécurité de nos employés sont un élément clé de leur sentiment d'engagement. Malheureusement, nous n'avons pas atteint notre objectif de réduction du nombre élevé d'accidents en dépit des efforts importants déployés en 2008. Nous continuerons d'accroître la sensibilisation et à mettre l'accent sur le leadership et la formation en matière de sécurité, qui, avec l'importance que nous accordons à la viabilité environnementale, sont des composantes clés de nos stratégies globales pour améliorer la responsabilité sociale de l'entreprise.

Même si de nombreux organismes de bienfaisance sont confrontés à des difficultés, en six mois seulement, la Fondation de Postes Canada pour la santé mentale, une fondation indépendante nouvellement créée, a dépassé son objectif de collecte de fonds qui s'élevait à un million de dollars. La générosité et l'enthousiasme de nos employés ont fait de cette campagne une incroyable réussite. En 2009, la Fondation commencera à distribuer les fonds recueillis afin de sensibiliser le public et de soutenir les patients atteints de maladie mentale ainsi que leur famille.

L'année dernière a été difficile, mais elle a été caractérisée par de grandes réalisations. Je tiens à remercier mes collègues de la haute direction et le personnel de Postes Canada de leurs efforts exceptionnels, ainsi que tous nos partenaires pour les résultats de cette année. Je remercie également tous nos fidèles clients pour leur appui continu.

L'année 2009 sera aussi exigeante. À l'image d'autres entreprises, et en se basant sur les prévisions actuelles, le déclin des volumes devrait se poursuivre. Pour contrer cette situation, nous comptons réduire énergiquement nos coûts d'un montant supplémentaire de 250 millions de dollars pour le secteur Postes Canada.

Nous savons quels sont les défis qui nous attendent à l'avenir et ce que nous devons faire pour les relever. Tout en établissant notre nouveau cadre financier, nous continuerons à nous concentrer sur nos priorités. Nous sommes confiants que nous pourrions continuer à créer un lien essentiel entre les Canadiens à l'avenir.

Moya Greene  
Présidente-directrice générale

#### **PRIORITÉ :** **BÂTIR UNE** **POSTE DURABLE**

Pour demeurer concurrentiels et pertinents, nous devons concentrer nos efforts. À court terme, nous devons donner la priorité à la compression des coûts afin de contrer les effets de la baisse anticipée de nos produits. Mais pour assurer notre viabilité à long terme, nous poursuivons nos discussions avec notre actionnaire afin de modifier notre cadre financier et de trouver des façons durables de gérer notre régime de retraite. Tout en contrôlant étroitement nos dépenses, nous devons continuer d'investir dans la modernisation afin de pouvoir maintenir notre service aux Canadiens.

# À propos de Postes Canada

DEPUIS 158 ANS, POSTES CANADA EST UN PILIER DE L'ÉCONOMIE CANADIENNE QUI CRÉE DES LIENS ENTRE LES CANADIENS, LEURS COLLECTIVITÉS ET LEURS ENTREPRISES. SOCIÉTÉ D'ÉTAT AUTONOME SUR LE PLAN FINANCIER, POSTES CANADA CONTINUE DE JOUER CE RÔLE ESSENTIEL.

Pour mieux soutenir la concurrence, nous exerçons nos activités au sein du Groupe Postes Canada. Sous l'égide de la Société canadienne des postes, le Groupe et ses 72 000 employés offrent une gamme complète de services de livraison, de logistique et d'exécution de commandes aux clients. La Société détient des intérêts dans Courrier Purolator, le Groupe SCI et Innovaposte. Dans le présent document, « Postes Canada » et « le secteur Postes Canada » renvoient au service de base de la Société, à l'exclusion de ses autres intérêts. Le secteur Postes Canada représente environ 80 % des produits d'exploitation consolidés de la Société.

Le Groupe Postes Canada consacre chaque année plus de 2,8 milliards de dollars à l'achat de biens et de services, créant ainsi 30 000 emplois supplémentaires.\*

Postes Canada a le privilège exclusif de recueillir et de transmettre des lettres d'au plus 500 grammes, puis de les livrer aux destinataires au Canada. Plus de la moitié des produits d'exploitation du Groupe proviennent d'activités exercées dans un contexte entièrement concurrentiel, y compris Purolator et le secteur Colis de Postes Canada. Chaque jour ouvrable, le secteur Postes Canada livre quelque 45 millions d'articles de courrier à près de 15 millions d'adresses résidentielles et commerciales. Quelque 200 000 adresses s'ajoutent chaque année à ce réseau. Il existe plus de 23 000 itinéraires de livraison au Canada. Postes Canada exploite le plus grand réseau de vente au détail au pays, avec 6 600 bureaux de poste.

Postes Canada et ses employés croient qu'il est très important de s'investir dans la collectivité. En 2008, nous avons amassé plus de 1 million de dollars pour notre cause de prédilection, la santé mentale. L'entreprise appuie également l'alphabetisation, l'équipe de ski acrobatique

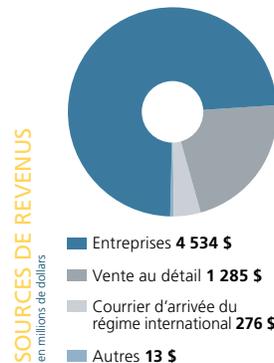
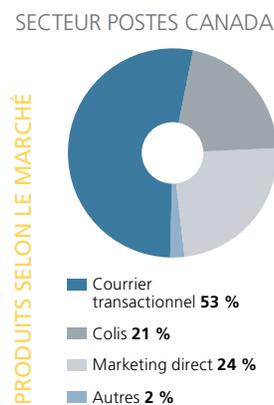
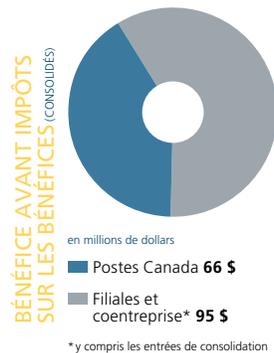
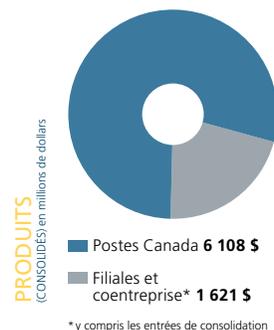
Postes Canada et Centraide. Postes Canada est l'un des fournisseurs officiels des Jeux olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver. Chaque année, une équipe d'employés se porte volontaire pour aider le père Noël à répondre à plus de un million de lettres en 26 langues, un exploit qui a permis à Postes Canada de figurer dans *Le Livre Guinness des records*.

Un des organismes les plus importants au Canada par sa taille et son champ d'action, Postes Canada s'est engagée envers la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). En 2008, nous avons publié notre premier Rapport de RSE.

Partout dans le monde, le service postal est un secteur en déclin; la plupart des administrations postales doivent composer avec une baisse des volumes de courrier, une augmentation du nombre de points de remise et des demandes en services plus sophistiqués de la part des clients. Postes Canada ne fait pas exception.

Les concurrents de Postes Canada varient d'entreprises fortes dans certains créneaux à de grandes multinationales. Contrairement à ses concurrents, Postes Canada a l'obligation d'assurer un service universel, c'est-à-dire de livrer le courrier à toutes les adresses au Canada, cinq jours par semaine. Depuis 2000, Postes Canada est restreinte par une formule de plafonnement du tarif de base des lettres qui limite les majorations aux deux tiers du taux d'inflation.

Postes Canada évolue au rythme de l'évolution des besoins de ses clients. L'entreprise fait actuellement l'objet d'une Transformation postale importante : elle conçoit un nouveau modèle de livraison plus efficace et elle modernise les établissements et l'équipement, afin de continuer à offrir une valeur sûre aux clients, d'appuyer un milieu de travail sécuritaire et productif et d'exercer ses activités de façon plus respectueuse de l'environnement.



\*Étude du Conference Board du Canada, 2007

## POSTES CANADA EN BREF

# 6 618

BUREAUX DE POSTE AU CANADA

# 96%

RENDEMENT DE LIVRAISON À TEMPS

Tel que mesuré par IBM, un échantillon représentatif de faux articles  
Poste-lettres courts et longs ainsi que surdimensionnés est pondéré en  
fonction des volumes de courrier de l'origine à la destination.

# 14,7 millions

ADRESSES DESSERVIES AU CANADA

AUSTRALIE	0,45 \$	Équivalent en dollars canadiens (en février 2009)
ÉTATS-UNIS	0,45 \$	
<b>CANADA</b>	<b>0,54 \$</b>	
ROYAUME-UNI	0,71 \$	
SUÈDE	0,78 \$	
JAPON	0,79 \$	
FRANCE	0,86 \$	
ALLEMAGNE	0,86 \$	
ITALIE	0,94 \$	

LE CANADA JOUIT DE L'UN DES  
MEILLEURS TARIFS-LETTRE DE BASE  
DU MONDE.

## Indicateurs de rendement clés

### RENDEMENT FINANCIER – LE GROUPE POSTES CANADA



Le Groupe Postes Canada est demeuré rentable en 2008, même si les produits du secteur Postes Canada étaient inférieurs au plan. Le bénéfice consolidé avant charge d'impôts sur les bénéfices s'est chiffré à 161 millions de dollars, soit 34 millions de mieux que le plan, grâce à l'excellent rendement financier de nos filiales Courrier Purolator Itée et le Groupe SCI inc.

La mise en œuvre de mesures rigoureuses de contrôle des coûts a joué un rôle clé dans la réalisation d'une étroite marge d'exploitation de 1,8 %. La Direction doit demeurer vigilante en 2009 pour limiter les coûts.

Le dividende de 22 millions de dollars que Postes Canada a versé à son actionnaire, le gouvernement du Canada, était inférieur de 54 % à celui de l'exercice précédent. Depuis 2005, Postes Canada n'a pas été en mesure d'atteindre les objectifs financiers fixés dans le

cadre stratégique pluriannuel établi en 1998, ses bénéfices avant intérêts et impôts étant bien inférieurs à ceux visés de 175 millions de dollars, et le rendement de l'avoir, à celui visé de 11 %.

Postes Canada compte sur les mesures de saine gestion, la pertinence des produits et services ainsi que l'amélioration des activités et des procédés provenant de l'investissement si nécessaire dans la poste moderne pour assurer sa durabilité pour l'avenir.

### SERVICES DE LIVRAISON – SECTEUR POSTES CANADA



Notre objectif consiste à livrer à temps, en tout temps. À cette fin, nous établissons des objectifs généraux et nous mesurons le rendement en matière de service dans chacun de nos secteurs d'activité : Courrier transactionnel, Colis et Marketing direct.

Le service Poste-lettres<sup>MC</sup> figure toujours parmi les services les plus fiables au Canada. Selon nos normes de livraison, les délais de livraison pour les envois Poste-lettres sont toujours de deux jours ouvrables au sein d'une même région métropolitaine ou collectivité, de trois jours ouvrables au sein d'une même province et de quatre jours ouvrables d'une province à l'autre.

En 2008, nous avons atteint l'objectif général fixé à 96 % pour le taux de livraison à temps.

Nous n'avons pas respecté nos objectifs pour les envois Colis accélérés, Xpresspost<sup>MC</sup> et *Priorité*<sup>MC</sup> Demain matin. Pour remédier à la

situation, nous augmentons notre capacité de traitement et renforçons les liaisons de transport, en nous appuyant sur la souplesse que nous confère notre nouveau partenariat avec notre filiale Purolator pour le courrier-avion du régime intérieur.

Les efforts concertés que nous avons déployés pour améliorer la livraison des produits du secteur Marketing direct ont porté fruit : nous avons atteint l'objectif fixé pour les envois Médiaposte avec adresse et presque atteint celui pour les envois Médiaposte sans adresse.

Continuer à mettre l'accent sur la livraison à temps est essentiel au succès à long terme de Postes Canada. Nous continuerons à chercher des moyens d'améliorer davantage la qualité de nos services de livraison afin de satisfaire nos clients et de nous assurer leur fidélité.

## INDICE DE VALEUR POUR LA CLIENTÈLE – SECTEUR POSTES CANADA



Notre programme Gestion de la valeur pour les clients définit les facteurs de la valeur pour la clientèle et de la fidélité par l'entremise de sondages sur les relations et de questionnaires sur les opérations. Les sondages sur les relations explorent les habitudes et les pratiques d'expédition des clients, évaluent leur fidélité à Postes Canada et saisissent leurs commentaires sur nos produits et services, la livraison, le tarif, la réputation et l'image, ainsi que la culture de service. Les questionnaires sur les opérations demandent aux clients de préciser leur plus récente expérience avec Postes Canada, y compris avec nos représentants commerciaux et du service à la clientèle, les bureaux de poste, le personnel de livraison et notre site Web. Ces techniques donnent un aperçu de la qualité du service que nous offrons, de notre avantage concurrentiel et des points nécessitant une amélioration.

En 2008, notre secteur d'activité Marketing direct a dépassé son objectif de trois points de pourcentage. Le secteur Colis a également atteint son objectif lié à l'Indice de valeur pour la clientèle pour 2008. Bien que le secteur Courrier transactionnel n'ait pas atteint son objectif, il a réalisé ses objectifs d'amélioration relativement à l'offre et à la livraison de produits, à la compétitivité des tarifs, à la réputation et à l'image de l'entreprise ainsi qu'à sa culture de service.

## ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS – SECTEUR POSTES CANADA



L'engagement des employés demeure une priorité absolue pour Postes Canada. Notre objectif est de devenir le meilleur milieu de travail au Canada, où chaque employé contribue et participe à notre réussite. Améliorer le degré d'engagement des employés permettra d'améliorer l'expérience de la clientèle et établira une base solide pour l'atteinte de nos résultats d'entreprise.

Nous mettons la priorité sur un lieu de travail caractérisé par le respect et l'équité, où nous nous préoccupons de la santé et de la sécurité des employés et où les employés s'identifient à l'entreprise. Nos efforts semblent porter fruit. Le taux de participation obtenu dans le sondage annuel mené auprès des employés en 2008 a augmenté de 33 % par rapport à 2007. Nous avons amélioré ou égalisé nos résultats dans la grande majorité des catégories du sondage et avons réalisé

notre objectif de rehausser l'Indice d'engagement des employés à 56.

En outre, nous avons atteint notre but visant à réduire à 5 % le taux d'erreurs commises dans le traitement de la paie de nos employés.

La fréquence des accidents demeure un domaine de grande préoccupation, car le taux de réduction visé de 7 % n'a pas été atteint. Nous intensifierons nos efforts pour améliorer la sécurité tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de nos installations. Notre présidente dirigera un nouveau groupe de travail sur la santé et la sécurité ayant pour objet de sensibiliser les employés encore davantage à la nécessité de réduire les accidents à Postes Canada.

Nous demeurons résolus à créer un milieu de travail moderne caractérisé par un engagement profond des employés.

## Transformation postale

POSTES CANADA DOIT INVESTIR DANS SON INFRASTRUCTURE POUR QUE LES CANADIENS PUISSENT CONTINUER À ÉTABLIR DES LIENS ENTRE EUX.

Depuis deux ans, nous avons lancé un projet de Transformation postale. Ce programme national de renouvellement de l'infrastructure exige un investissement considérable dans notre matériel, notre technologie et nos procédés, ainsi qu'une formation poussée sur les nouvelles compétences requises pour nos employés.

Il y a un besoin critique et pressant d'investir dès maintenant, parce que notre infrastructure vieillissante nous empêche de progresser. Bon nombre de nos établissements sont en service depuis près de 40 ans et ne peuvent plus soutenir un fonctionnement moderne. La plupart de nos appareils de traitement du courrier ont presque 20 ans et ont atteint la limite de leur cycle de vie. Même si nous déployons tous les efforts possibles afin d'assurer un état de fonctionnement sécuritaire des machines, l'équipement existant a atteint ses limites technologiques et physiques. L'ajout de nouvelles fonctions n'est pas possible.

Si nous n'investissons pas maintenant, il sera plus difficile de respecter nos normes de service et nous ne pourrons pas réduire nos taux inacceptables de blessures et de cas de tâches modifiées.

### Remplacement de l'équipement désuet

Postes Canada compte énormément sur l'équipement automatisé de tri du courrier pour livrer un service abordable et de qualité. Le processus de remplacement de cet équipement est très long et très complexe. Vu l'âge de cet équipement, nous devons démarrer ce processus dès à présent pour nous assurer de pouvoir continuer à répondre aux besoins et aux attentes des Canadiens, sans engager les coûts énormes qui seraient

nécessaires pour maintenir une technologie et des procédés périmés.

Notre plan consiste à remplacer les machines vieillissantes dans nos établissements de tri par un nouveau matériel ergonomique de traitement du courrier, à la fine pointe de la technologie, capable d'automatiser avec encore plus de précision le traitement des articles Poste-lettres. C'est une étape importante pour que nous devenions une poste moderne; les nouvelles machines nous permettront également d'améliorer la santé et la sécurité en milieu de travail, de défendre nos activités principales en améliorant l'efficacité et la productivité, et d'établir une base solide pour des offres de service nouvelles et améliorées.

Nous comptons profiter de l'occasion pour améliorer la santé et la sécurité de nos employés en adoptant de nouveaux conteneurs modulaires pour nos établissements et postes de facteurs. Les nouveaux conteneurs, conçus de façon ergonomique, sont plus petits et ont des poignées solides afin de faciliter le soulèvement et le transport. Ils sont complètement recyclables. Ces améliorations, en plus d'une fonction de glissement unique, réduiront l'incidence élevée des blessures souvent liées au traitement manuel du courrier.

### Nouveau modèle de livraison

Le modèle de livraison actuel n'a pas changé depuis plus d'un siècle; par conséquent, en commençant par Winnipeg, nous mettrons en place de nouvelles façons de livrer le courrier.

Davantage de facteurs seront motorisés : ils utiliseront des véhicules à faible taux d'émission et plus économiques. Grâce à la motorisation, les facteurs pourront livrer



Il nous faut investir dès maintenant pour continuer à répondre aux besoins et aux attentes des Canadiens.



Conçus dans un souci de protéger la santé des employés, les nouveaux conteneurs seront plus ergonomiques.

tous les produits dans leur zone de livraison, y compris les colis, en plus d'effectuer la levée sur leur itinéraire. Cette méthode de livraison, déjà utilisée en Europe et aux États-Unis, permettra à Postes Canada de répondre efficacement à la demande du marché.

#### **Point de départ : Winnipeg**

L'emplacement du nouvel établissement de Winnipeg a été choisi en 2008 et l'inauguration des travaux a eu lieu en septembre. L'établissement, considéré comme le fleuron de la Transformation postale, devrait être terminé au milieu de l'année 2010. Il sera situé sur un terrain de 27 acres près de l'aéroport, ce qui permettra de traiter le courrier plus près de ce maillon essentiel du réseau de transport, plutôt que de le transporter au centre-ville où est situé l'établissement actuel.

Conçue dans un souci de santé et de sécurité, l'installation sera équipée d'un nouveau matériel ergonomique et respectueux de l'environnement et qui assurera aux employés un milieu de travail mieux éclairé et plus sécuritaire. Le bâtiment sera certifié LEED<sup>MC</sup> (Système d'évaluation des bâtiments durables). Ce nouvel établissement intégrera de nouveaux procédés modernes et de nouveaux conteneurs et chariots pour régler les problèmes de nos employés en matière de sécurité et d'ergonomie.

#### **Travailler avec nos clients**

Même lorsque les changements sont nécessaires, ils ne se font pas toujours sans heurts. À mesure que le projet de Transformation postale prend forme, Postes Canada s'assurera que nos efforts de modernisation entraînent le moins d'inconvénients possible

pour les clients. Nous tiendrons également nos clients informés en tout temps. Dans cette optique, Postes Canada a tenu de nombreuses consultations avec les clients en 2008 pour traiter de la Transformation postale. Ces séances nous aident à mieux comprendre comment les changements pourraient avoir une incidence sur nos clients, pour que nous puissions planifier toutes les transitions de la façon la plus harmonieuse possible. Les précieux commentaires recueillis au cours de ces rencontres ont influencé nos décisions de conception.

#### **Investir aujourd'hui pour demain**

Concevoir, acheter et installer de nouveaux appareils, mettre en place de nouveaux procédés et une nouvelle technologie et former nos employés demandent du temps et des efforts. Nous devons impérativement investir dès maintenant afin d'éviter les pannes d'équipement ainsi que les conséquences de ces pannes sur le service et les coûts.

Nous avons l'occasion d'apporter ces changements et de réaliser des gains de productivité sans entraîner de conséquences néfastes pour nos employés. Nous prévoyons près de 32 000 départs à la retraite et autres départs de Postes Canada au cours des dix prochaines années. Les procédés seront modifiés et rationalisés afin de nous permettre d'éviter de combler un grand nombre des postes laissés vacants.

Renouveler une technologie postale vieille de plusieurs décennies ne se fait pas du jour au lendemain. Mais reconnaître le besoin maintenant et planifier en conséquence nous permettront de continuer à répondre aux besoins de nos clients pour de nombreuses années à venir.



Le nouvel établissement de Winnipeg, fleuron de notre Transformation postale, intégrera de nouveaux appareils modernes, plus efficaces, ainsi que des procédés et des espaces de travail plus ergonomiques. L'installation sera certifiée LEED.

## Un lien essentiel Courrier transactionnel

LETTRE D'ACCEPTATION D'UN ENFANT À L'ÉCOLE OU FACTURES MENSUELLES, LE COURRIER EST UN LIEN ESSENTIEL DANS NOTRE VIE. MAIS LE RALENTISSEMENT ÉCONOMIQUE EST VENU S'AJOUTER AUX DIFFICULTÉS SUBIES PAR LE SECTEUR DU COURRIER TRANSACTIONNEL EN 2008.

Le courrier transactionnel regroupe les factures, relevés, paiements et autres lettres. Le secteur d'activité Courrier transactionnel comprend trois services de livraison distincts : Poste-lettres<sup>MC</sup> du régime intérieur, Poste aux lettres du régime international et postel<sup>MC</sup>, le service de présentation de factures électroniques de Postes Canada. De plus, Postes Canada a, au pays, le privilège exclusif pour ce qui est de la levée, de la transmission et de la distribution des lettres jusqu'à concurrence de 500 grammes. En 2008, le secteur Courrier transactionnel a connu un rendement de 3,2 milliards de dollars, soit 53 % des produits du secteur Postes Canada (ou environ 42 % des produits du Groupe Postes Canada). Ce rendement est resté relativement stable par rapport à 2007.

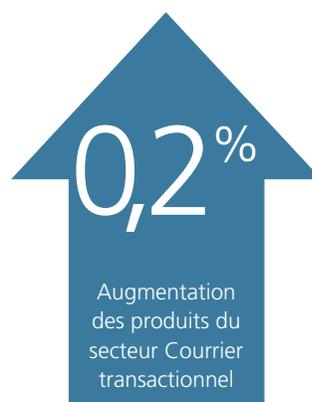
Les Canadiens ont continué à se tourner vers le courrier électronique, la messagerie instantanée et d'autres moyens de communication électronique, et les entreprises ont renforcé leurs listes de diffusion et encouragé leurs clients à faire leurs transactions en ligne. Ainsi, le secteur Postes Canada a connu des pressions toujours plus importantes sur la partie la plus décisive et la plus rentable de ses activités. Le volume total a diminué pour la deuxième année consécutive, pour atteindre 5,32 milliards d'articles Poste-lettres en 2008, et le niveau est relativement stable depuis plusieurs années. Alors que le nombre total d'adresses de livraison continue d'augmenter d'environ 200 000 chaque année, la quantité d'articles Poste-lettres par ménage diminue, avec 355 articles en 2008, ce qui représente une diminution de plus de 6 % depuis 2004.

Afin de répondre aux exigences changeantes du marché et de fournir aux clients des solutions intégrales et à canaux multiples, Postes Canada a mis en place, au fil des ans, plusieurs nouveaux services pour compléter ses services traditionnels. Ces nouveaux services incluent postel et nos Services de gestion de documents IntelliFlot<sup>MC</sup>, qui aident les entreprises à communiquer facilement et de façon transparente par l'intermédiaire du canal de leur choix : courrier physique, postel, courriel et télécopie. En 2008, les services Retour IntelliFlot et Réaction IntelliFlot ont enregistré une croissance à trois chiffres pour la deuxième année consécutive. Afin d'assurer la promotion de postel, Postes Canada a lancé une grande campagne dans le sud de l'Ontario pour sensibiliser le public au caractère écologique de ce service.

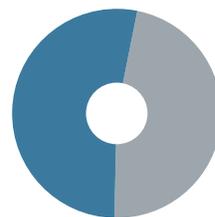
Même si nous avons retenu une partie du transfert en ligne des clients, le marché demeure hautement concurrentiel. La crise économique amorcée en 2008 a exercé une pression énorme sur bon nombre de clients, forcés de réduire leurs coûts dans tous les domaines possibles. Nous nous attendons à ce que cette situation perdure en 2009, alors que les entreprises poursuivent leurs efforts de réduction des coûts en diminuant leurs envois et, notamment, en proposant un regroupement toujours plus important des factures.

En dépit de ces difficultés, Postes Canada est toujours déterminée à assurer dans le pays des communications efficaces, sûres et ponctuelles. En 2008, 96 % des articles Poste-lettres ont été livrés conformément à nos normes de service. Ce résultat est la preuve que le courrier est toujours l'un des services les plus fiables au Canada.

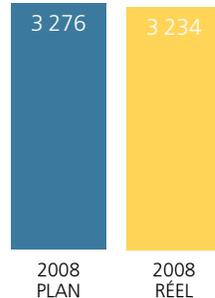
SECTEUR POSTES CANADA



% DU TOTAL DES PRODUITS



PRODUITS (en millions de dollars)



## FAIRE ÉVOLUER LES AFFAIRES GRÂCE AUX SERVICES INTELLIFLOT

Tous les procédés administratifs essentiels d'une entreprise passent par ses documents, de manière invisible, continue et, idéalement, sans problème. Lorsque ces documents (commandes, factures, paiements, formulaires de réponse des clients et bien d'autres) ne circulent pas avec fluidité, les affaires avancent moins vite. Parallèlement, les clients commerciaux exigent un plus grand choix quant à la forme que prennent ces documents, qu'il s'agisse du format numérique ou papier, ce qui vient ajouter de nouvelles contraintes. Il peut en résulter des erreurs et des retards frustrants et coûteux.

Les Services de gestion de documents IntelliFlot de Postes Canada améliorent différentes étapes de l'acheminement de ces documents essentiels. En s'intégrant aux procédés et aux logiciels qu'utilisent déjà les clients, les services IntelliFlot changent ce qui est souvent perçu comme une obligation ennuyeuse, c'est-à-dire « la paperasse », en une occasion d'améliorer l'efficacité des opérations. Ces services sont également efficaces pour améliorer la précision de la livraison, accélérer la réponse des clients et réduire le temps de cycle général pour l'ensemble de l'échange de communications d'affaires.

## Un lien essentiel Colis\*

**PARTOUT AU PAYS ET DANS LE MONDE ENTIER, POSTES CANADA OFFRE À SES CLIENTS LES SOLUTIONS D'EXPÉDITION DONT ILS ONT BESOIN. LES POSSIBILITÉS DE CROISSANCE À LONG TERME SONT IMPORTANTES, MAIS LA DÉGRADATION DE L'ÉCONOMIE MONDIALE A FAIT DES DÉGÂTS EN 2008.**

Les clients ont plusieurs options lorsqu'ils confient leurs colis à Postes Canada. Le service *Priorité*<sup>MC</sup> Demain matin offre une livraison le lendemain avant midi au Canada, tandis que le service *Xpresspost*<sup>MC</sup> offre la livraison « différée » le lendemain à l'échelle régionale et en deux jours à l'échelle nationale. Le secteur d'activité Colis offre aussi des services de livraison de surface, une gamme de services internationaux et d'autres services, comme *Libres-frontières*<sup>MC</sup>, lequel permet aux particuliers canadiens qui achètent des biens en ligne chez certains détaillants américains d'obtenir le coût en magasin (en dollars canadiens).

Les produits du secteur Colis se sont élevés à 1,3 milliard de dollars en 2008, soit 21 % du total pour le secteur Postes Canada. Les volumes sont tombés de 8,3 % par rapport à 2007, pour atteindre 159 millions d'articles expédiés. Cette réduction a surtout été liée à une modification de la répartition des activités internationales entrantes, avec une forte diminution de 26,7 % du volume lié au contexte économique mondial, même si ce déclin a été largement compensé par une augmentation du produit par article international entrant. Au total, le rendement a augmenté de 5,4 % par rapport à 2007. Cela s'explique par plusieurs facteurs, notamment les mesures tarifaires et une croissance importante pour le service Colis accélérés. La force du dollar canadien en début d'année a également tempéré le déclin des activités en provenance des États-Unis.

Le marché des colis est hautement concurrentiel, à faible marge et non protégé. Postes Canada est en tête dans le secteur des livraisons à domicile, notamment grâce à la croissance du cybercommerce.

En 2008, Postes Canada a conclu un accord avec Purolator pour le transport aérien. Cet accord nous donne plus de flexibilité et de contrôle sur nos vols, ce qui nous permet de répondre plus efficacement aux demandes de service changeantes tout en mettant fin à notre dépendance à l'égard des transporteurs commerciaux. De plus, Postes Canada et FedEx<sup>MC</sup> ont uni leurs forces pour lancer un nouveau service international, appelé *Priorité*<sup>MC</sup> Mondial, qui offre aux consommateurs canadiens un service prioritaire vers plus de 220 pays et territoires. Pour répondre aux besoins des clients en ligne, Postes Canada a créé la boîte d'expédition à tarif forfaitaire pour eBay<sup>MC</sup>. Et lorsque les institutions financières ont eu besoin d'aide pour respecter la nouvelle législation contre le blanchiment d'argent, elles se sont tournées vers Postes Canada pour collaborer à la mise en place d'un service de confirmation en personne de l'identité.

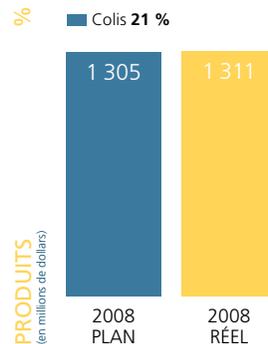
Afin d'aider les clients à suivre leurs colis, nous avons développé notre capacité de balayage en 2008. Nous avons atteint une couverture à l'échelle du réseau pour notre personnel de livraison motorisé et avons introduit de nouvelles fonctions pour favoriser une transmission de données presque en temps réel. Nous travaillons également à l'amélioration de la qualité de notre service en renforçant les capacités de nos procédés et nos liaisons de transport.

En raison de la situation économique, les prévisions de croissance pour 2009 sont faibles. Pendant ce temps, nos concurrents mondiaux sont en train de mettre en place rapidement de nouvelles technologies, forçant Postes Canada à procéder aux investissements nécessaires pour rester compétitive, offrir un meilleur service à ses clients et s'assurer une croissance rentable.

### SECTEUR POSTES CANADA



% DU TOTAL DES PRODUITS



\*Secteur Postes Canada seulement. Ne prend pas en compte Purolator.

## LE SERVICE DE PREUVE D'IDENTITÉ : LA CONFORMITÉ À MEILLEUR COÛT

Compte tenu de l'augmentation des cas de fraude et de vol d'identité, le CANAFE\* demande désormais aux banques et à d'autres organismes d'effectuer des contrôles d'identité en personne, pour veiller à ce que les objets confidentiels ou de grande valeur, comme les cartes de crédit, se retrouvent entre les bonnes mains. Étant donné qu'elle effectue déjà plus de 19 millions de vérifications d'identité par année, Postes Canada est très bien placée pour apporter son aide.

En s'inscrivant au nouveau service de Preuve d'identité avec transfert de données offert par Postes Canada pour les envois Xpresspost et *Priorité Demain matin*, les entreprises peuvent éliminer les tracas et les coûts liés à la mise en place et au fonctionnement de leur propre système de vérification de l'identité. Les articles vont directement au bureau de poste, où un commis ayant obtenu la formation nécessaire effectue une vérification d'identité avant d'utiliser un canal en ligne sécurisé pour envoyer les données (y compris la signature) à un site sécurisé aux fins de vérification par la banque ou une autre institution.

Comme près de 3 000 bureaux de poste offrent actuellement ce service, les Canadiens n'ont jamais besoin d'aller très loin pour ramasser des articles confidentiels ou des cartes de crédit.

\* Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada

## Un lien essentiel Marketing direct

LE SECTEUR DU MARKETING DIRECT DE POSTES CANADA EST UN ACTEUR IMPORTANT DU MARCHÉ DE LA PUBLICITÉ, QUI VAUT 24 MILLIARDS DE DOLLARS. NOUS OFFRONS AUX ANNONCEURS UN MOYEN EFFICACE DE JOINDRE LEURS CLIENTS. MAIS NOS AFFAIRES DÉPENDENT DE L'ÉCONOMIE.

Postes Canada est l'un des intervenants les plus importants du secteur du marketing direct au Canada, avec la livraison d'articles Médiaposte avec adresse<sup>MC</sup> et Médiaposte sans adresse<sup>MC</sup> aux quatre coins du pays. Des services tels que Promocarte<sup>MC</sup>, GéoPoste<sup>MC</sup> Plus et Correspondance-réponse d'affaires<sup>MC</sup> permettent aux clients de mieux planifier et cibler leurs envois et d'améliorer leurs mécanismes de réponse. Par l'intermédiaire du site Web de Postes Canada, les clients peuvent gérer directement leurs campagnes d'envois directs. Le service Poste-publications<sup>MC</sup> (distribution de magazines, journaux et bulletins) appartient également à ce secteur d'activité.

L'industrie de la publicité a été frappée de plein fouet par la récession : les entreprises ont réduit leurs budgets de publicité, laissant plus de concurrents se disputer une plus petite enveloppe. Ainsi, en 2008, le secteur d'activité Marketing direct a connu une croissance inférieure aux prévisions, avec une augmentation du rendement de 40 millions de dollars, soit 2,5 %, par rapport aux résultats de 2007, ce qui porte le rendement à 1,4 milliard de dollars. Les volumes ont peu augmenté, de 0,9 %. En raison de la faiblesse de l'économie, les secteurs des services financiers, de la vente au détail et de la fabrication ont réduit de façon significative leurs dépenses de marketing direct. Cela a entraîné la plus faible hausse du rendement et du volume depuis des années.

L'an dernier, nous avons introduit de nouveaux services pour mieux répondre aux besoins de la clientèle, notamment les produits Médiaposte sans adresse surdimensionné et Promocarte parfumé. Nous avons également simplifié nos procédés pour que les clients puissent plus facilement faire affaire avec nous. En outre, nous avons amélioré nos tracés

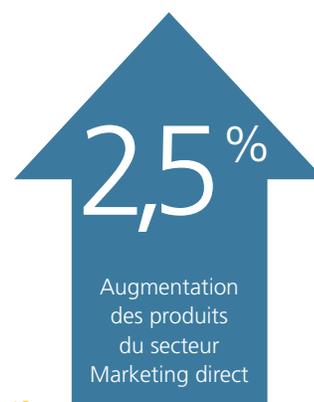
d'itinéraire en ligne à l'intention des clients qui souhaitent cibler leurs clients par itinéraire de facteur. Par l'intermédiaire de la section « Optez pour un courrier vert » de notre site Web, nous avons contribué à sensibiliser les commercialistes, les fournisseurs de services postaux et les agences sur l'incidence du courrier sur l'environnement, offrant des conseils et des solutions pour réduire le gaspillage. La création d'un service de retour électronique pour les articles Poste-publications non distribuables permet aux expéditeurs de revoir leurs listes d'adresses plus vite, ce qui évite le gaspillage, réduit leurs frais et améliore leur service.

Informé le secteur des pratiques exemplaires de Postes Canada en matière de publipostage est un défi constant. En 2008, l'équipe de conseillers du secteur Marketing direct s'est adressée à plus de 100 publics.

Le ralentissement de l'économie a des répercussions sur l'ensemble des médias de marketing. Alors que le marketing direct a été le segment ayant la croissance la plus rapide du secteur publicitaire, les fonds affectés aux médias publicitaires traditionnels sont réorientés vers la création de solutions en ligne abordables. Les clients ont aussi répondu à l'affaiblissement de l'économie en s'orientant vers les produits Médiaposte sans adresse, meilleur marché, aux dépens des produits Médiaposte avec adresse à services ajoutés. En outre, Postes Canada continue à être confrontée à la concurrence féroce d'entreprises nationales.

Postes Canada fait de son mieux pour demeurer une option viable pour les commercialistes en continuant à améliorer son rendement. L'objectif est de rendre la livraison des articles Médiaposte plus prévisible grâce aux améliorations mises en place en 2008.

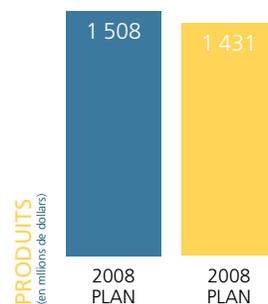
SECTEUR POSTES CANADA



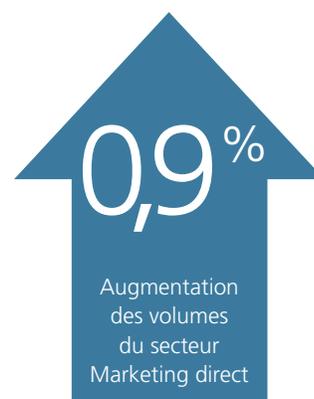
% DU TOTAL DES PRODUITS



■ Marketing direct 24 %



PRODUITS (en millions de dollars)





## INNOVER BIEN AU-DELÀ DE LA LIVRAISON

Sur le marché actuel, les entreprises doivent s'assurer que chaque dollar consacré à la communication contribue au chiffre d'affaires, et le publipostage est l'un des rares moyens de publicité permettant une évaluation précise. En 2008, Postes Canada a continué de mettre au point des services de marketing direct innovants qui vont au-delà de la simple livraison du courrier et qui aident nos clients à atteindre les objectifs qu'ils ont fixés.

### **Le produit Promocarte parfumé : le parfum du succès**

Avec des senteurs allant de la terre fraîche à la gomme à mâcher, le nouveau produit Promocarte parfumé permet aux clients d'ajouter à leurs envois Médiaposte un cachet tout spécial qui attire l'attention.

### **Améliorations aux articles Médiaposte sans adresse surdimensionnés**

La taille se démarque grâce à la catégorie Médiaposte sans adresse surdimensionné qui permet de livrer du courrier mesurant jusqu'à 12 po sur 9 po dans les marchés urbains.

### **Les articles Poste-publications non distribuables trouvent leur place**

Un procédé automatisé permet d'aviser les clients chaque semaine lorsque des publications ne sont pas distribuables. Ainsi, ils peuvent mettre à jour leur liste de diffusion plus rapidement et réduire le gaspillage.

## Filiales

POUR RÉUSSIR, TOUTE ENTREPRISE DOIT ÉTABLIR DES LIENS ET OFFIR DES SOLUTIONS DE CALIBRE MONDIAL. LES FILIALES DE POSTES CANADA AIDENT LE GROUPE À RÉALISER CET IDÉAL.

### Courrier Purolator Itée

Courrier Purolator est le chef de file des messageries du jour au lendemain au Canada. Purolator met l'accent sur le marché interentreprise, tandis que Postes Canada se concentre davantage sur le marché entreprise à consommateur.

Purolator représentait 1,6 milliard de dollars ou 19 % du total des produits du Groupe Postes Canada en 2008. Sise à Mississauga, elle emploie 11 500 personnes et traite plus de 5,5 millions d'articles chaque semaine. Elle est propriétaire d'un parc de plus de 4 000 véhicules et du plus grand parc d'aéronefs réservés à l'expédition exprès par voie aérienne au Canada. Son réseau est composé de plus de 140 installations d'exploitation, 140 centres d'expédition, 550 agents autorisés et 350 boîtes de dépôt. Purolator dessert plus de 215 pays partout dans le monde.

Postes Canada détient 90,96 % des actions de Purolator, qui est la filiale la plus rentable du Groupe Postes Canada. La contribution de Purolator à la rentabilité du Groupe n'a cessé d'augmenter au cours des cinq dernières années.

En 2008, Purolator a apporté 91 millions de dollars au bénéfice consolidé avant impôts, soit une augmentation de 7 millions par rapport à 2007. Les produits ont également augmenté de 7,4 %, surtout en raison de la hausse des revenus par article. Malgré la conjoncture économique, l'année 2008 a été bonne pour Purolator. Ses volumes annuels ont légèrement augmenté.

Néanmoins, Purolator a connu une baisse de volume importante vers la fin de 2008, tendance qui devrait se poursuivre pendant une bonne partie de 2009. Face à cette nouvelle réalité, Purolator a l'intention de réduire ses coûts encore davantage afin d'atténuer l'incidence de la baisse des revenus sur son marché.

### Groupe SCI inc.

Le Groupe SCI inc. (anciennement SCI Logistique inc.) offre des services de logistique à ses clients et à ceux de Purolator et de Postes Canada. Détenu à 98,75 % par Postes Canada, SCI est l'un des plus importants fournisseurs de services logistiques au pays à appartenir à des intérêts canadiens et chapeaute, à titre d'organisme d'attache, Progistix-Solutions inc., Assured Logistics inc., AMG Logistics inc. et First Team Transport inc. Le rendement financier de SCI s'est considérablement amélioré en 2008, son bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices s'élevant à 14 millions de dollars, soit une augmentation de 8 millions par rapport à 2007. Ses produits d'exploitation ont augmenté de 6,4 % pour atteindre 156 millions de dollars.

### Innovaposte inc.

Innovaposte est une coentreprise de Postes Canada (51 %) et de Conseillers en gestion et en informatique CGI inc. (49 %). Elle est chargée de l'élaboration, de la maintenance et de l'exploitation des systèmes informatiques et d'information du Groupe Postes Canada. En 2008, Innovaposte a continué d'aider ses clients à profiter d'économies dans les coûts d'exploitation technologiques pour investir dans de nouvelles technologies. Les revenus d'Innovaposte dépendent du niveau d'activité de technologie de l'information au sein du Groupe. En 2009, les revenus devraient baisser, à mesure que Postes Canada et Purolator ralentissent leurs investissements technologiques, tout en continuant à nécessiter des économies sur leurs coûts d'exploitation de base. Le total des produits d'Innovaposte et de Postes Canada internationale limitée (ancienne filiale du Groupe dissoute en 2008) s'est chiffré à 176 millions de dollars en 2008.



2940



## Un lien essentiel avec nos employés

LE LIEN EST ÉVIDENT : QUAND DES EMPLOYÉS COMPÉTENTS SONT HEUREUX ET EN SANTÉ, ET QU'ILS SE SENTENT ENGAGÉS ENVERS LEUR TRAVAIL, ILS SONT PLUS PERFORMANTS ET ILS AIDENT L'ENTREPRISE À SE RAPPROCHER DE SES CLIENTS ET DES AUTRES GROUPES D'INTÉRÊT.

Notre objectif est de devenir le meilleur milieu de travail au Canada, où chaque employé contribue et participe à notre réussite. C'est pourquoi Postes Canada a opéré un changement de culture et a fait de l'engagement des employés la priorité absolue.

Travailler à Postes Canada apporte des avantages. Avec 72 000 employés, Le Groupe Postes Canada est l'une des plus grandes entreprises au pays. Elle joue un rôle dans chaque collectivité au pays. Par sa taille et son champ d'action, elle offre des possibilités d'avancement aux employés compétents, qui peuvent changer d'emploi ou d'emplacement sans avoir à quitter l'entreprise. Les employés de Postes Canada soutiennent leur collectivité de nombreuses façons et appuient des causes telles que la Fondation de Postes Canada pour la santé mentale et Centraide. Chaque année, ils aident à répondre à plus d'un million de lettres envoyées au père Noël.

Le secteur Postes Canada propose un régime de rémunération totale attrayant : salaires concurrentiels, avantages sociaux, régimes de retraite et généreux régime de congés. Le Programme d'options de travail procure aux employés différentes façons de prendre des congés de longue durée, leur accordant ainsi la flexibilité nécessaire pour profiter d'occasions de perfectionnement personnel.

Nous sommes fiers de nos réalisations, mais nous savons qu'il reste encore beaucoup à faire pour devenir le meilleur employeur au Canada. Nous affichons encore l'un des taux d'accidents du travail les plus élevés au pays et un fort taux d'absentéisme. Les relations entre les syndicats et la direction se sont nettement améliorées depuis les années 1990, mais l'attitude combative qui régnait alors persiste encore chez certains.

Nous mesurons nos progrès chaque année par un sondage confidentiel qui permet aux employés

du secteur Postes Canada d'exprimer leur opinion sur leur emploi, leur milieu de travail et le leadership. Les résultats nous aident à fixer des objectifs et déterminer les secteurs à améliorer.

Le sondage de 2008 montre que nos efforts portent fruit. Les résultats dans la majorité des catégories se sont améliorés et nous avons atteint l'objectif de l'Indice d'engagement des employés. Notre succès a été confirmé par d'autres organismes : pour la troisième année consécutive, Postes Canada figure au Palmarès des 100 meilleurs employeurs établi par Mediacorp.

En 2008, notre stratégie mettait l'accent sur le respect et l'équité au travail, un engagement indéniable à l'égard de la santé et de la sécurité et un effort concerté pour favoriser davantage la communication bidirectionnelle.

Ainsi, Postes Canada a intensifié sa communication en personne avec les chefs d'équipe de première ligne et les employés. En 2008, la présidente et d'autres membres de la haute direction ont tenu 15 forums régionaux partout au pays, auxquels ont participé 2 500 chefs d'équipe de première ligne. Pour la première fois, plus de 500 membres du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes y ont pris part. De plus, les cadres supérieurs ont tenu quelque 600 réunions avec de petits groupes d'employés dans leur milieu de travail pour parler des résultats et des objectifs d'entreprise. Ils ont discuté souvent avec les chefs d'équipe et les employés pour veiller à ce que la santé et la sécurité demeurent une priorité.

Nous avons aussi mis l'accent sur l'excellence en matière de leadership. Nous avons proposé une formation en leadership à nos chefs d'équipe de première ligne puisqu'ils jouent un rôle essentiel dans l'engagement de leurs employés et l'atteinte des résultats de rendement.



\* Points de pourcentage

### NOS VALEURS

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.



## LE REFLET DE LA DIVERSITÉ DU CANADA

Forte d'une longue tradition, Postes Canada appuie la diversité culturelle tant dans son effectif que dans son milieu de travail. En 2009, l'entreprise a reçu le prix Or pour l'excellence de ses Relations autochtones progressistes décerné par le Conseil canadien pour le commerce autochtone et a été reconnue par Mediaporc comme l'un des meilleurs employeurs en matière de diversité au Canada.

Un des moyens que prend Postes Canada pour assurer la diversité consiste à travailler de concert avec World Skills, un organisme communautaire sans but lucratif établi par LASI (Local Agencies Serving Immigrants), une coalition d'agences de services aux immigrants à Ottawa qui vise à aider les nouveaux Canadiens à trouver un emploi intéressant. Grâce à une initiative de recrutement conjointe avec World Skills, le secteur Postes Canada a mené des entrevues avec de nombreux candidats, ce qui a donné lieu à 36 offres d'emploi.

La photo ci-dessus montre Ephriam Francisco qui figure parmi les nouveaux employés embauchés à l'aide du programme. Natif des Philippines, M. Francisco s'est installé au Canada et s'est joint à l'entreprise en juin 2008 en tant que facteur rural et suburbain.



Randy Saunders, Stephanie Simpson, Kevin Burt

## L'ENTRAIDE, ÇA MARCHE : L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS

Le centre de livraison de Thornhill, au nord de Toronto, est une importante succursale à deux quarts comptant 150 employés et desservant quelque 57 000 adresses. Les volumes d'articles Médiaposte traités à cet établissement sont parmi les plus élevés au pays. En dépit de cette charge de travail, l'établissement de Thornhill est reconnu pour le dévouement de ses employés. En 2008, le prix « Les meilleurs – Opérations » de Postes Canada lui a été décerné. L'attitude positive et gagnante de la succursale est renforcée par la direction de Kevin Burt, gestionnaire de zone, de Stephanie Simpson, directrice de la Région du Grand Toronto (Centre) et de Randy Saunders, chef de l'établissement de Thornhill. Bien que ces derniers attribuent le succès de la succursale à l'éthique de travail et au dévouement des employés, ils s'efforcent de favoriser la coopération et le maintien d'une communication ouverte dans une atmosphère agréable et un climat de camaraderie. « Les superviseurs écoutent vraiment les employés et prennent note de leurs idées. C'est ainsi qu'ils gagnent leur respect », explique M. Burt.

## Responsabilité sociale de l'entreprise

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE A TOUJOURS ÉTÉ UN ENJEU IMPORTANT POUR POSTES CANADA. NOUS AVONS PRIS L'ENGAGEMENT DE NOUS COMPORTER DE FAÇON ÉTHIQUE, DE REDONNER AUX CANADIENS ET D'AMÉLIORER LES CHOSES DANS LES COLLECTIVITÉS D'UN OCÉAN À L'AUTRE.

Notre présence dans pratiquement toutes les collectivités au pays constitue un privilège unique et une responsabilité pour Postes Canada. En 2008, nous avons continué à travailler à l'avantage des collectivités canadiennes et à apporter notre contribution à leur qualité de vie. Nous sommes conscients que des collectivités solides et prospères profiteront à tous les Canadiens et à toutes les entreprises, y compris Postes Canada.

Qu'il s'agisse de notre soutien à la Fondation de Postes Canada pour la santé mentale, à l'Association canadienne de ski acrobatique et à Centraide, de la réduction des émissions de gaz à effet de serre, de l'inscription des nouveaux bâtiments au système d'évaluation LEED ou de l'amélioration de la santé et de la sécurité des employés, nous sommes fiers d'apporter notre contribution aux Canadiens, à la société canadienne et à la protection de l'environnement.

Nous demeurons déterminés à consacrer 1 % des profits avant impôt du Groupe Postes Canada à des œuvres de bienfaisance enregistrées et à des organismes sans but lucratif partout au pays.

En 2008, l'entreprise a consacré plus de 2,7 millions de dollars en commandites et a donné 400 000 \$ à 241 organismes de bienfaisance enregistrés et sans but lucratif différents. Les employés de Postes Canada ont en outre fait don de leur temps à 160 autres organismes. Nous faisons preuve d'ouverture et rendons des comptes dans toutes nos initiatives de bienfaisance. De plus, toutes les demandes de dons et de commandites qui nous sont présentées doivent respecter des critères d'admissibilité rigoureux.

### Sensibilisation aux maladies mentales

En 2008, nous avons pris des mesures importantes pour favoriser la sensibilisation de la population à la portée, à l'ampleur et à la gravité avec lesquelles les maladies mentales, notre cause de prédilection, touchent le Canada et les Canadiens. Au printemps, notre Conseil d'administration a approuvé la création de la Fondation de Postes Canada pour la santé mentale. Postes Canada a fait un don de 150 000 \$ comme financement de départ. Dirigée par un conseil d'administration indépendant, la Fondation avait pour objectif de recueillir 1 million de dollars avant la fin de l'année. La Fondation a non seulement dépassé cet objectif, mais elle a établi un lien entre les employés, à tous les niveaux et à tous les postes, qui se sont empressés d'adopter notre cause de prédilection.

Du 1<sup>er</sup> octobre au 17 novembre 2008, les employés répartis dans quelque 3 000 bureaux de poste ont proposé aux clients de donner un dollar à la Fondation. La réaction des clients a été plus que positive, puisque les dons effectués se sont élevés à 522 000 \$ au total. Le 6 octobre 2008, Postes Canada a émis un timbre-poste afin d'accroître la sensibilisation et de recueillir des dons en faveur de la santé mentale. Le tarif d'un carnet de 10 timbres comprenait un supplément de 1 \$, les recettes étant versées dans leur intégralité à la Fondation. La demande a été forte et les ventes du timbre ont permis de recueillir 250 000 \$ en 2008. Les employés se sont également impliqués en organisant des activités, telles que des séances de rasage de tête, des repas pizza et des dégustations de crème glacée. En 2009, grâce au soutien continu des employés, des entreprises et du grand public, la Fondation poursuivra ses efforts de collecte de fonds et de sensibilisation, et commencera à distribuer les fonds aux personnes qui en ont besoin.



### TOUR DU CHAPEAU

Pour la troisième année consécutive, Postes Canada a été reconnue comme l'un des 100 meilleurs employeurs au Canada par Mediacorp, tel que paru dans le magazine *Maclean's*. Le sondage annuel établit un palmarès des meilleurs employeurs du pays.



### PRIX OR POUR LES RELATIONS AUTOCHTONES

Postes Canada est très fière d'avoir reçu le prix Or pour l'excellence de ses relations autochtones progressistes décerné par le Conseil canadien pour le commerce autochtone. Ce prix reconnaît notre leadership et notre constance en matière de relations autochtones progressistes.

## EN 2008, NOUS AVONS PUBLIÉ NOTRE PREMIER RAPPORT DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE, PASSANT EN REVUE LES OBJECTIFS ET LES RÉSULTATS DES PROGRAMMES ET INITIATIVES DE POSTES CANADA ET JETANT DES BALISES POUR ÉVALUER LES PROGRÈS À VENIR.

L'alphabétisation est, depuis longtemps, un domaine d'une grande importance dans lequel nous nous investissons particulièrement. En 2008, pour la deuxième année consécutive, nous avons été le commanditaire officiel du concours national d'épellation CanWest Canspell. Ce partenariat n'est qu'un exemple de la façon dont nous célébrons l'excellence scolaire et encourageons de saines habitudes d'études. En outre, les Prix de l'alphabétisation de Postes Canada soulignent les réalisations d'adultes qui ont appris à lire et à écrire ainsi que celles des personnes et des organismes qui leur viennent en aide. En 2008, 16 personnes ont été reconnues pour leurs efforts.

Nous soutenons également les jeunes gens dans la poursuite de leurs études. Les Prix d'encouragement aux études à l'intention des Autochtones (PEEIA) offerts par Postes Canada soulignent les réalisations d'Autochtones qui ont surmonté des obstacles personnels, économiques et sociaux dans leur quête du savoir. En 2008, 16 personnes se sont vu remettre un prix de 1 000 \$. Nous fournissons également un soutien éducatif direct aux enfants des employés à temps plein et à temps partiel par l'entremise de notre programme de bourses.

### Viabilité environnementale

Compte tenu de notre présence à l'échelle nationale, nous sommes ardemment résolus à gérer notre empreinte écologique. Postes Canada tient à mettre sur pied des stratégies de conservation de l'énergie et des programmes de recyclage ainsi qu'à encourager l'achat et l'utilisation de fournitures recyclées, recyclables, réutilisables, renouvelables ou par ailleurs écologiques.

Notre engagement à inscrire tous les principaux immeubles que nous construisons auprès du Système d'évaluation des bâtiments durables LEED va de pair avec les efforts que

nous déployons pour la préservation des ressources, la protection de l'environnement et la réduction des émissions de gaz à effet de serre. En 2008, nous avons inscrit huit bâtiments au système d'évaluation LEED.

### Produits écologiques

Nous avons lancé notre premier produit neutre en carbone en 2008 : de nouvelles enveloppes prépayées pour les services Xpresspost et *Priorité* Demain matin. Ces enveloppes sont recyclables à 100 % et comportent un emballage neutre en carbone, ce qui signifie que les émissions de CO<sub>2</sub> associées au cycle de vie des enveloppes sont compensées par l'achat de crédits de carbone auprès de Zerofootprint. Afin de sélectionner les enveloppes les plus écologiques possible, nous avons évalué les propositions des fabricants en fonction de plus de 60 critères, notamment la quantité de ressources renouvelables nécessaires pour fabriquer les enveloppes et les propriétés des encres et des colles utilisées.

### Responsabilité sociale de l'entreprise

En 2008, nous avons mis en place un cadre stratégique officiel concernant la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et nommé un premier vice-président de la RSE. En collaboration avec le comité directeur de la RSE, le premier vice-président est chargé de la planification et de l'exécution des activités relatives à la RSE et de la production des rapports s'y rapportant. De plus, le mandat du Comité de l'environnement, de la santé professionnelle et de la sécurité, qui relève du Conseil d'administration, renommé le Comité de la RSE, de l'environnement, de la santé professionnelle et de la sécurité, a été modifié de façon à ce qu'il englobe la responsabilité sociale de l'entreprise et la conformité.



### PRIX POUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE

En décembre 2008, Postes Canada a obtenu le prix inaugural pour la responsabilité sociale d'entreprise décerné par le Collège Algonquin et le Fonds d'emprunt communautaire d'Ottawa.



### RECONNAISSANCE EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ

Postes Canada est fière d'avoir été sélectionnée par Mediacorp comme l'un des meilleurs employeurs en matière de diversité au Canada pour 2009. Ce sondage annuel établit le palmarès des employeurs canadiens ayant mis en place des initiatives exemplaires en matière de diversité dans cinq groupes d'employés.

## Message du président du Conseil

**LE CONTEXTE DANS LEQUEL NOUS ÉVOLUONS A CHANGÉ CONSIDÉRABLEMENT EN 2008. NOS REVENUS ONT CHUTÉ VERS LA FIN DE L'ANNÉE, ALORS QUE LES EFFETS DE LA CRISE FINANCIÈRE ONT COMMENCÉ À SE FAIRE SENTIR. NOUS AVONS DONC DE NOMBREUX DÉFIS À RELEVER EN 2009.**

Au nom du Conseil d'administration et de l'actionnaire, je suis ravi de vous présenter les résultats financiers du Groupe Postes Canada pour l'exercice de 12 mois qui a pris fin le 31 décembre 2008.

Malgré le fait que l'année 2008 s'est avérée éprouvante pour Postes Canada, le Groupe a enregistré un bénéfice net de 90 millions de dollars à la fin de cette période. Le bénéfice avant impôts sur les bénéfices était de 161 millions de dollars, alors que l'objectif était fixé à 127 millions. Bien que le Groupe ait fait passer à 14 années consécutives son dossier de rentabilité, sa marge de profit est très peu élevée. Il est d'ailleurs de plus en plus difficile de réaliser des profits. En 2008, Postes Canada a versé un dividende de 22 millions de dollars à son actionnaire, le gouvernement du Canada. Notre rendement de l'avoir n'a atteint que 6,1 %, ce qui reflète les conditions défavorables du marché en 2008.

La rentabilité du Groupe Postes Canada en 2008 était en grande partie attribuable à de sévères mesures de compression des coûts qui ont été mises en place par le secteur Postes Canada en mars l'année dernière, bien avant le début de la récession. Si Postes Canada n'avait pas déployé ces efforts proactifs en temps opportun, le Groupe aurait enregistré une perte pour la première fois en 14 ans.

Pour que l'entreprise continue à connaître du succès et demeure rentable, le Conseil d'administration reconnaît que Postes Canada doit continuer à se transformer, à améliorer les services de livraison dans l'ensemble des canaux et à offrir une valeur sûre aux entreprises et aux consommateurs.

Pour que Postes Canada puisse répondre aux besoins des clients pendant cette période difficile tout en demeurant rentable, le Conseil

d'administration et la Direction sont d'avis qu'il faut continuer à réaliser des investissements importants dans le renouvellement du réseau et de l'équipement et dans la modernisation de notre infrastructure. Nous devons également investir dans notre personnel. La Direction et le Conseil continueront à travailler en étroite collaboration pour s'assurer que ces investissements importants sont effectués prudemment et que les avantages qui en découlent pour les employés, les clients et tous les Canadiens sont réalisés.

En 2008, nous avons entamé à Winnipeg la construction d'un nouvel établissement de traitement du courrier à la fine pointe de la technologie et respectueux de l'environnement. Cet établissement, qui devrait être opérationnel en 2010, sera doté d'un nouvel équipement ergonomique et ultra perfectionné pour le traitement du courrier. Servant de modèle pour la poste moderne et les futurs établissements à l'échelle du pays, l'établissement offrira aux clients de Postes Canada le service dont ils ont besoin pour se mesurer à la concurrence sur le marché. Il offrira également à ses employés un nouvel environnement de travail efficace comprenant davantage d'éléments de sécurité.

En octobre 2007, après avoir examiné soigneusement la situation, le Conseil a approuvé un plan quinquennal visant à moderniser l'infrastructure vieillissante de Postes Canada. Cette décision a été prise pour que nous puissions continuer d'offrir aux Canadiens le service qu'ils méritent. Au moment de cette approbation, on s'attendait à ce que Postes Canada puisse financer ses besoins, principalement à partir de sources internes. Malheureusement, compte tenu du ralentissement économique important survenu en 2008 et de l'incidence de cette situation sur nos revenus et les exigences de capitalisation du régime de retraite, Postes Canada



n'a plus les ressources internes nécessaires pour financer pleinement le renouvellement de son infrastructure. Dans notre présentation au comité chargé de l'Examen stratégique de Postes Canada, nous avons recommandé un certain nombre de changements à notre cadre financier existant, y compris une souplesse accrue au chapitre de la tarification de nos produits et un accès en temps opportun aux marchés financiers, afin de protéger les services offerts et de permettre la Transformation postale. Ces changements sont maintenant plus importants que jamais. Nous nous réjouissons à l'idée de travailler avec notre actionnaire au cours des mois à venir pour mettre ces recommandations en œuvre.

Fort de 72 000 employés, Le Groupe Postes Canada est présent dans toutes les collectivités du Canada. Par conséquent, nos activités ont une incidence importante sur les Canadiens d'un océan à l'autre, de même que sur l'environnement et sur notre économie. Le Conseil reconnaît que Postes Canada doit adopter une approche sérieuse à l'égard de sa responsabilité sociale et il est ravi de jouer un rôle de surveillance important dans l'exécution de ces activités essentielles.

Il est évident que l'année 2009 s'annonce encore plus difficile que l'année 2008 et qu'il planera une grande incertitude dans plusieurs secteurs clés. En janvier 2009, notre actionnaire, le gouvernement du Canada, a déposé un budget qui prévoit un déficit important pour la première fois depuis plus d'une décennie. Le gouvernement a également indiqué clairement qu'il ne s'attend pas à ce que la récession prenne fin dans un avenir rapproché. Pour sa part, Postes Canada est aux prises avec un autre problème bien précis : même avant la crise financière, le secteur postal était en déclin à l'échelle mondiale. La baisse des volumes du service Poste-lettres signalée en 2007 s'est

poursuivie en 2008. La récession actuelle et l'incertitude financière poussent les entreprises à réduire leurs dépenses. Toute réduction des dépenses exercera une pression sur les revenus de Postes Canada en 2009, surtout en ce qui a trait au publi-postage. Nous devons réduire davantage nos coûts de base si nous voulons composer avec ces constantes baisses de revenus engendrées par la récession. Nous devons également poursuivre notre évolution vers une entreprise dynamique et d'avant-garde afin d'être en mesure de relever les défis, tant nouveaux qu'existants, auxquels nous devons faire face en 2009.

Au nom du Conseil d'administration, je tiens à affirmer que je suis convaincu que nous possédons l'équipe de direction engagée et les employés dévoués dont nous avons besoin pour continuer d'exercer nos activités avec succès et rentabilité, malgré la conjoncture économique défavorable. Toutes ces personnes ont fait un excellent travail en 2008 et en feront de même en 2009. L'économie finira par se rétablir et, étant la seule entreprise à toucher quotidiennement l'ensemble des Canadiens et des collectivités, Postes Canada peut contribuer à cette reprise en mettant l'accent sur ses clients et en demeurant consciente des difficultés avec lesquelles bon nombre de Canadiens auront à composer. Le Conseil s'engage à continuer à travailler avec la Direction et les employés pour transformer Postes Canada en une poste moderne prête à répondre aux besoins du Canada et de tous les Canadiens, aujourd'hui et demain.

Marc A. Courtois  
Président du Conseil d'administration

## Régie d'entreprise

### Rôle et composition du Conseil

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

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

Le Conseil d'administration de Postes Canada comprend onze membres, dont la présidente-directrice générale de Postes Canada. Deux postes d'administrateur étaient vacants durant une partie de l'année 2008. Cependant, en mai et en juillet, ces postes ont été comblés et le Conseil était de nouveau complet. Tous les membres du Conseil et le président-directeur général sont nommés par le gouverneur en conseil. À titre de surveillant d'une entreprise commerciale et autonome de 7,7 milliards de dollars (sur une base consolidée), le Conseil doit apporter une importante appréciation commerciale et de riches expériences et connaissances dans d'autres domaines en vue d'assurer l'administration de Postes Canada. Le Conseil tient ses réunions à des dates préalablement établies et se réunit en d'autres occasions jugées nécessaires par le

président du Conseil. Afin d'assurer une surveillance rigoureuse d'une entreprise de l'ampleur, de la complexité et de l'importance de Postes Canada, le Conseil doit consacrer environ 35 jours par année à ses délibérations. En 2008, le Conseil a tenu 11 réunions. Les divers comités du Conseil se sont réunis en tout à 24 reprises.

### Indépendance du Conseil

La fonction de président du Conseil et celle de président-directeur général se rattachent à deux postes distincts. De plus, le Conseil tient habituellement ses réunions en comptant le président-directeur général à titre de membre et le 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 Postes Canada. En outre, le Conseil, ses comités et les administrateurs peuvent retenir les services de conseillers indépendants, à la demande et à la discrétion du Conseil.

### Comités du Conseil

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

- Le Comité de vérification examine les données financières qui seront présentées au Parlement et à d'autres groupes d'intérêt, les systèmes de contrôle de Postes Canada 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 Postes Canada avec le Plan d'entreprise.
- Le Comité de régulation d'entreprise et de nomination se concentre sur la régulation d'entreprise, évalue les valeurs de Postes Canada et les éléments qui contribuent à l'efficacité du Conseil, tels que l'auto-évaluation du Conseil, la structure et le mandat des comités, aide le Conseil à déterminer sa composition et sa structure, et recommande des candidats aux postes d'administrateurs, de président du Conseil et de président-directeur général.

- Le Comité des ressources humaines et de la rémunération examine les questions liées aux ressources humaines et à la rémunération, notamment la rémunération du président-directeur général et des autres membres de la haute direction, le recrutement, la rémunération et le perfectionnement, le maintien du personnel ainsi que les politiques en matière de ressources humaines et les problèmes de relations du travail importants.
- Le Comité des pensions surveille le régime de retraite de 12 milliards de dollars de Postes Canada et voit aux questions et aux politiques se rapportant au régime, notamment les obligations découlant du régime et les stratégies qui y sont liées, les responsabilités de Postes Canada en tant que répondant du régime et les responsabilités fiduciaires de Postes Canada en tant qu'administrateur du régime.
- Le Comité de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), 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 de RSE de Postes Canada, dont la protection de l'environnement, la santé professionnelle et la sécurité.

### **Efficacité du Conseil**

Le Conseil évalue régulièrement son efficacité et son fonctionnement au moyen d'un questionnaire d'auto-évaluation. 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.

### **Fraude et erreurs**

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

### **Filiales**

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

### **Principes de régie**

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

# Conseil d'administration



**Marc A. Courtois** ▲\*\*●★  
Westmount (Québec)  
Président du Conseil  
d'administration  
Société canadienne des postes



**A. Michel Lavigne** ▲★  
FCA  
Brossard (Québec)



**Robert Pletch** ▲\*  
Q.C.  
Regina (Saskatchewan)



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



**Daurene E. Lewis** ♦\*  
C.M.  
Bedford (Nouvelle-Écosse)



**William H. Sheffield** ♦★  
Vancouver  
(Colombie-Britannique)  
Directeur d'entreprise



**Denyse Chicoyne** ▶▲  
CFA, M.B.A.  
Outremont (Québec)  
Directrice d'entreprise



**Siân M. Matthews** \*●  
Calgary (Alberta)



**Donald Woodley** ♦●  
Mono (Ontario)



**Thomas Cryer** ■★  
FCA  
Etobicoke (Ontario)



**Iris Petten** \*●  
Conception Bay South  
(Terre-Neuve-et-Labrador)

- 
- Président du Comité de vérification
  - ♦ Président du Comité de régie d'entreprise et de nomination
  - ◆ Présidente du Comité de la responsabilité sociale de l'entreprise, de l'environnement, de la santé professionnelle et de la sécurité
  - ☆ Président du Comité des ressources humaines et de la rémunération
  - ▶ Présidente du Comité des pensions

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

---

Assemblée publique annuelle :  
Le 17 juin 2009  
Regina (Saskatchewan)

# Dirigeants de la Société



**Moya Greene**  
Présidente-directrice générale



**Cheryl A. Persad**  
Première vice-présidente  
Courrier transactionnel



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



**Jacques Côté**  
Chef de l'exploitation



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



**Kathy Haley**  
Vice-présidente  
Marketing



**Stewart Bacon**  
Premier vice-président et chef  
des ventes et du marketing



**Mary Traversy**  
Première vice-présidente  
Opérations



**Douglas Jones**  
Vice-président  
Opérations dans les régions



**Wayne Cheeseman**  
Chef des finances



**Phil Ventura**  
Premier vice-président  
Stratégie



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



**Laurene Cihosky**  
Première vice-présidente  
Marketing direct, publicité  
et édition



**Robert Waite**  
Premier vice-président  
Responsabilité sociale  
de l'entreprise



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



**Cal Hart**  
Premier vice-président  
Transformation postale



**Bonnie Boretsky**  
Vice-présidente,  
avocate-conseil générale,  
secrétaire de la Société  
et conformité



**Serge Pitre**  
Vice-président  
Ventes commerciales générales



**Peter Melanson**  
Premier vice-président  
Ventes aux entreprises



**John Duncan**  
Vice-président  
Ressources humaines



**Gerard Power**  
Vice-président  
International



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



**Stephen Edmondson**  
Vice-président  
Service à la clientèle



**Anthony Wilson-Smith**  
Vice-président  
Communications

## Rapport de l'ombudsman

DÈS MON ENTRÉE EN FONCTION COMME TROISIÈME OMBUDSMAN À POSTES CANADA EN 2008, J'AI RAPIDEMENT RECONNU QUE JE DISPOSAIS D'UNE ÉQUIPE ENTIÈREMENT DÉVOUÉE À PROTÉGER LES INTÉRÊTS DES CLIENTS ET FAISANT PREUVE D'UN SOUCI INÉGALÉ D'ÉQUITÉ ET D'INDÉPENDANCE.

Ayant adopté trois principes fondamentaux pour gouverner notre parcours, soit la normalisation des procédés, l'uniformité et la simplification, nous nous sommes ralliés à rationaliser et à améliorer plusieurs de nos procédés de gestion et de nos interfaces avec les clients. Dans un premier ordre, nous avons modifié le format et le contenu des rapports finaux aux clients afin d'éclaircir le fruit de nos enquêtes et de nos recommandations. En septembre, nous avons implanté un procédé de plainte en ligne qui vise à améliorer l'accès des clients à nos services.

Nous avons connu une hausse de 16 % par rapport à l'année précédente au niveau des demandes d'assistance traitées par l'équipe. Les effets du lancement du procédé de plainte en ligne et de la grève de l'AFPC qui a réduit l'accès du grand public au Service à la clientèle en novembre et décembre comptent pour 10 % de cette hausse dans le dernier trimestre.

Quarante-trois pour cent de ces demandes d'assistance, soit 3,494, ont nécessité des enquêtes approfondies alors que nous avons réussi à adresser avec satisfaction 57 % de ces demandes, soit 4,547, aux étapes préliminaires de notre contact avec les clients. Le résultat de nos enquêtes s'est traduit en 2,163 recommandations à Postes Canada. Je serais coupable de négligence si, à ce moment, je ne profitais pas de l'occasion pour remercier Postes Canada de sa collaboration assidue dans le cadre de nos enquêtes et dans la mise en œuvre opportune de nos recommandations. Malgré la hausse importante des enquêtes en 2008, il me fait grandement plaisir de confirmer que 87 % des résultats d'enquête ont été communiqués aux clients en moins de 40 jours, et de ceux-ci, 61 % ont été traités de bout en bout en moins de 20 jours, soit un rendement comparable à l'année précédente. Pour une vue d'ensemble

plus détaillée des résultats d'enquête et de leur distribution géographique, je vous invite à consulter mon Rapport annuel à l'adresse [www.ombudsman.postescanadapost.ca](http://www.ombudsman.postescanadapost.ca).

Avec la force d'une équipe qui partage un objectif commun, soit améliorer l'expérience du client, nous avons élaboré un plan d'entreprise pour 2009 fondé sur trois piliers stratégiques : rehausser notre visibilité auprès des équipes de gestion de première ligne de Postes Canada; améliorer nos communications avec les clients et promouvoir l'excellence dans nos procédés de gestion de cas. Afin de mettre la voix du client en évidence au sein de notre plan, nous avons conçu un programme de sondage de nos clients qui est administré par une tierce partie indépendante. Ce programme a été implanté en janvier 2009 et j'anticipe avec plaisir la possibilité d'incorporer ces résultats relatifs à l'expérience générale du client dans mon Rapport de 2009.

Alors que Postes Canada maintient le cap sur sa transformation en une poste moderne, le bureau de l'ombudsman est fier d'appuyer les objectifs de l'organisation qui sont axés sur les clients en assurant une revue indépendante, équitable et impartiale des problèmes soulevés par les clients de sorte à améliorer le service postal offert à tous les Canadiens.



Nicole Goodfellow



# Résultats financiers

## TABLE DES MATIÈRES

### Rapport de gestion

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

Avertissement aux lecteurs au sujet des énoncés sur la « vision d'avenir » .....	30
--	----

#### 1 Introduction et points saillants financiers

Aperçu du Groupe Postes Canada et résumé des résultats financiers de 2008 .....	30
---	----

#### 2 Nos activités, notre vision et notre stratégie

Examen des activités, de la vision et de la stratégie de nos secteurs de base .....	35
---	----

#### 3 Facteurs de rendement clés

Examen des facteurs clés de notre rendement, de nos progrès par rapport aux objectifs de 2008 et des priorités pour 2009 .....	49
--	----

#### 4 Capacité d'atteindre les résultats

Examen des enjeux qui ont une incidence sur notre capacité à exécuter les stratégies, à gérer les facteurs de rendement clés et à produire des résultats .....	53
--	----

#### 5 Gestion du risque

Examen des principaux risques et incertitudes propres à nos activités et notre approche pour gérer les risques .....	59
--	----

#### 6 Liquidités et ressources en capital

Examen de nos flux de trésorerie, de nos liquidités et de nos ressources en capital .....	63
---	----

#### 7 Situation financière

Examen des changements importants en matière d'actifs et de passifs entre le 31 décembre 2008 et le 31 décembre 2007 .....	71
--	----

#### 8 Résultats d'exploitation

Examen détaillé de notre rendement financier en 2008.....	73
---	----

#### 9 Activités comptables

Examen des estimations comptables cruciales et des changements de politiques comptables en 2008 et dans les exercices à venir .....	80
---	----

#### 10 Aperçu pour 2009

Nos perspectives pour 2009 .....	86
----------------------------------	----

#### Rétrospective financière .....

89
----

#### Renseignements supplémentaires .....

92
----

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

Rapport des vérificateurs sur l'analyse des contributions de l'analyse annuelle des coûts .....	93
---	----

Analyse des contributions de l'analyse annuelle des coûts .....	94
---	----

Notes de l'analyse des contributions de l'analyse annuelle des coûts .....	95
--	----

### États financiers consolidés

Responsabilité de la direction à l'égard de l'information financière .....	96
--	----

Rapport des vérificateurs sur les états financiers consolidés .....	97
---	----

Bilan consolidé .....	98
-----------------------	----

État consolidé de l'avoir du Canada .....	99
---	----

État consolidé des résultats .....	100
------------------------------------	-----

État consolidé des flux de trésorerie .....	101
---	-----

Notes afférentes aux états financiers consolidés .....	102
--	-----

## RAPPORT DE GESTION

Le rapport de gestion fournit des commentaires sur l'exploitation et la situation financière de la Société canadienne des postes (« la Société » ou « Postes Canada ») pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008. Il doit être lu conjointement avec les états financiers consolidés et les notes afférentes, qui ont été préparés en suivant les principes comptables généralement reconnus du Canada et qui sont présentés en dollars canadiens. À moins d'indication contraire, les renseignements du présent rapport de gestion sont ceux en vigueur le 6 mars 2009.

La Direction est responsable des renseignements présentés dans le Rapport annuel, y compris le rapport de gestion. Toute mention de « nos », « notre » ou « nous » désigne la Direction de Postes Canada.

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

Le Rapport annuel, lequel comprend le présent rapport de gestion, renferme des énoncés sur la « vision d'avenir » de la Société qui rendent compte des attentes de la Direction en ce qui concerne les objectifs, les plans, les stratégies, la croissance future, les résultats 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 désignés par des mots ou des expressions tels que « prévoit », « s'attend à ce que », « croit », « estime », « a l'intention de » ou d'autres mots et expressions similaires. Ces énoncés ne sont pas des faits, mais seulement des estimations relatives aux résultats futurs. Ces estimations reposent sur certains facteurs ou hypothèses concernant la croissance prévue, les résultats d'exploitation, le rendement, les perspectives et les occasions d'affaires (collectivement les « hypothèses »). Bien que nous considérons ces hypothèses comme étant raisonnables et basées sur des renseignements dont nous disposons actuellement, elles peuvent s'avérer incorrectes. Ces estimations relatives aux résultats futurs dépendent d'un certain nombre de risques, d'incertitudes et d'autres facteurs susceptibles d'entraîner des différences considérables entre les résultats réels et les attentes actuelles de la Société. Ces risques, incertitudes et autres facteurs comprennent notamment les risques et incertitudes énoncés dans la *section 5 – Gestion du risque à la page 59* du présent rapport de gestion (collectivement les « risques »).

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

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

Les énoncés sur la « vision d'avenir » se trouvant dans le 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 pour tenir compte de nouveaux renseignements, d'activités futures, de changements de situation ou de toute autre raison après cette date.

## 1 Introduction et points saillants financiers

*Aperçu du Groupe Postes Canada et résumé des résultats financiers de 2008*

### 1.1 Seuil de tolérance

La Direction évalue l'information qui doit être fournie dans le rapport de gestion selon le principe de l'importance relative comme guide aux fins de divulgation. La Direction considère que des renseignements sont essentiels si, dans les circonstances actuelles, il est probable que leur omission ou une déclaration inexacte influencerait sur les décisions de notre actionnaire ou l'amènerait à modifier ces décisions.

## 1.2 Le Groupe Postes Canada

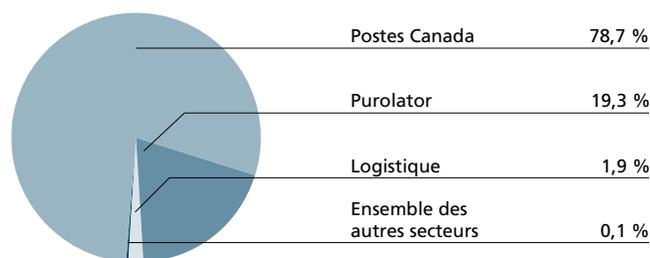
Les états financiers consolidés de Postes Canada comprennent les comptes de la Société et ceux de ses filiales, y compris Courrier Purolator Ltée (Purolator) et le Groupe SCI inc. (SCI), de même que sa participation dans Innovaposte Inc. (Innovaposte), une coentreprise. Ces sociétés sont désignées collectivement « Le Groupe Postes Canada ».

Nous examinons périodiquement les intérêts de la Société pour évaluer leur cohésion stratégique et pour déterminer si les objectifs administratifs continuent d'être atteints. Voici les changements mis en œuvre au cours des deux dernières années :

- En janvier 2009, dans le cadre de sa stratégie de changement de la marque, SCI a modifié le nom de sa société mère pour celui de Groupe SCI inc. (anciennement SCI Logistique inc.) La société SCI Logistique inc. a été fondée en mars 2007 sous la forme d'organisation-satellite de Progistix-Solutions Inc. et Assured Logistics Inc. En mars 2007, elle a acquis AMG Logistics Inc., First Team Transport Inc. et Partnership Inc. pour diversifier ses services et ses compétences.
- En avril 2008, Postes Canada internationale limitée (PCIL), ancienne filiale de la Société, a transféré toutes les actions de sa filiale Nieuwe Post Nederlandse Antillen N.V. (NPNA), au gouvernement des Antilles néerlandaises, causant ainsi la résiliation anticipée de l'entente de concession relative à la prestation de services postaux et de services bancaires postaux dans les Antilles néerlandaises. La Société a ensuite liquidé et dissous PCIL en novembre 2008.

Le graphique suivant présente la répartition de nos produits d'exploitation par secteur, en pourcentages de la totalité des produits du Groupe.

### Produits par secteur – 2008



Produits par secteur	2008	2007	2006
Postes Canada	78,7 %	79,4 %	80,0 %
Purolator	19,3 %	18,6 %	18,0 %
Logistique	1,9 %	1,8 %	1,7 %
Ensemble des autres secteurs	0,1 %	0,2 %	0,3 %

## 1.3 Points saillants financiers

### Résultats de 2008

Postes Canada a enregistré un bénéfice net consolidé de 90 millions de dollars pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008. Cela représente une augmentation de 36 millions de dollars par rapport à 2007. Le bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices est resté au même niveau que celui de l'exercice précédent, soit 161 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 34 millions de dollars par rapport aux résultats prévus. En dépit de ces résultats positifs, nos bénéfices sont demeurés faibles, notre marge d'exploitation se situant à seulement 1,8 %.

Cet exercice a été extrêmement difficile pour la Société, nos concurrents et nos clients. La situation économique mondiale s'est détériorée et le ralentissement de l'économie a eu des effets néfastes sur nos produits, qui ont augmenté de 3,0 % par rapport à 2007, principalement en raison des majorations tarifaires, mais qui ont été inférieurs de 89 millions de dollars aux résultats prévus au plan.

Nous avons été touchés par la hausse des prix du carburant au premier semestre de l'exercice et par l'affaiblissement du dollar canadien et de l'économie au second. Les volumes de courrier transactionnel ont diminué, tandis que le nombre de nouvelles adresses s'ajoutant à notre réseau de livraison a augmenté. La baisse des volumes du service Poste-lettres<sup>MC</sup> a pour effet de réduire la valeur du privilège exclusif de Postes Canada, alors que le coût de nos obligations en matière de politique gouvernementale ne cesse d'augmenter.

Dans un effort afin de protéger nos bénéfices contre ces risques et d'autres facteurs de pression, au début de 2008, nous avons mis en œuvre un programme important de gestion des coûts qui nous a permis de réduire les dépenses prévues pour le secteur Postes Canada de 150 millions de dollars, et ce en plus des économies de 90 millions de dollars déjà prévues au plan.

### **Perspectives pour 2009**

En ce qui concerne l'exercice 2009 et les suivants, l'incertitude liée à l'instabilité des marchés des capitaux complique la prévision de nos produits, de nos bénéfices et de notre position de trésorerie. La crise économique qui sévit a des répercussions importantes sur les activités de Postes Canada dans les trois principaux secteurs : les produits d'exploitation et les bénéfices, le régime de retraite et les avantages sociaux ainsi que la Transformation postale.

#### ***Produits d'exploitation et bénéfices***

Le bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices que nous prévoyons pour 2009 se chiffre à 117 millions de dollars. Cependant, la détérioration de la situation économique pourrait avoir une incidence négative sur les produits d'exploitation du secteur Postes Canada de l'ordre d'environ 250 millions de dollars, selon nos prévisions. Étant donné la volatilité de l'environnement actuel, cette estimation pourrait changer considérablement au cours de l'exercice.

Les marges de la Société sont serrées : nous devons donc nous montrer particulièrement vigilants en matière de contrôle de nos coûts discrétionnaires et chercher des moyens innovants d'améliorer l'efficacité opérationnelle, si nous devons atteindre notre objectif lié à la rentabilité. Nous avons élaboré un programme visant à réduire les coûts et les dépenses prévues afin de compenser ces pertes de revenus et de protéger nos bénéfices.

#### ***Régime de retraite et avantages sociaux futurs***

En outre, les changements survenus sur le plan économique ont eu une grande incidence sur la valeur du Régime de retraite de Postes Canada et sa position de capitalisation. Au cours de la dernière année, les chutes du marché boursier ont engendré une diminution de la valeur du régime de retraite, qui affichait un déficit de solvabilité à la fin de l'exercice. La Société a repris le versement de ses cotisations pour services courants au régime de retraite en novembre 2008, lesquelles devraient atteindre 271 millions de dollars en 2009. À compter de l'exercice 2009, la Société a l'intention de réintroduire le lissage des actifs à des fins de solvabilité. La réintroduction du lissage des actifs qui intègre un cycle économique à plus long terme à notre méthode de calcul de la capitalisation devrait diminuer la volatilité des paiements de solvabilité et les rendre plus prévisibles à l'avenir. Nous ne nous attendons pas à avoir à effectuer des paiements spéciaux au régime de retraite avant 2010.

La comptabilisation des avantages sociaux futurs, dont le régime de retraite constitue l'élément le plus important, est un processus complexe peu importe la circonstance. Elle est d'autant plus difficile en 2009 en raison de l'augmentation du taux d'actualisation qui sert à établir les obligations en matière de prestations de retraite et au titre des autres avantages à des fins comptables. Par conséquent, le bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices devrait être artificiellement gonflé en 2009, en raison d'un gain net non monétaire et non prévu de plus de 270 millions de dollars qui découle principalement du changement du taux d'actualisation qui passe de 5,9 % à 7,5 %. Cette situation pourrait changer à nouveau de façon significative en 2010. Ce redressement n'est pas un bon indicateur des bénéfices de Postes Canada.

### ***Transformation postale***

La modernisation de l'infrastructure de Postes Canada est essentielle si nous devons respecter nos engagements en matière de service à l'égard des Canadiens, obtenir des gains de productivité importants et assurer la viabilité financière et la compétitivité de la Société, tant actuellement que dans l'avenir. Au cours des cinq prochaines années, un investissement allant jusqu'à 2,7 milliards de dollars (dont 2,3 milliards de dollars en acquisitions d'immobilisations) sera nécessaire pour appuyer notre projet de Transformation postale, qui vise à moderniser l'infrastructure de traitement, de livraison et de technologie.

Cependant, les paiements servant à assurer la capitalisation de notre régime de retraite sont en train de limiter la capacité de la Société d'apporter les améliorations de l'infrastructure nécessaires. Nous surveillons attentivement notre situation financière et comptons rajuster nos dépenses en cas de besoin. Pour la période visée par le plan, nos engagements actuels seront limités aux éléments les plus essentiels de l'infrastructure, ces investissements ne devant pas dépasser la somme estimative de 750 millions de dollars, jusqu'à ce que nous puissions assurer le financement adéquat.

L'incapacité quelle qu'elle soit de réaliser pleinement la Transformation postale pourrait avoir des répercussions considérablement négatives sur la viabilité financière de Postes Canada à long terme.

### ***Examen stratégique***

Dans notre présentation au comité chargé de l'Examen stratégique, nous avons proposé un nouveau cadre financier qui comporte le besoin de souplesse en matière de tarification, le paiement de nos obligations en matière de politique gouvernementale, des allègements relatifs aux dividendes et au régime de retraite, et l'accès aux marchés financiers. Ce nouveau cadre permettrait à la Société de continuer à réaliser sa double mission d'offrir un service postal aux Canadiens et de veiller à l'autofinancement de son exploitation.

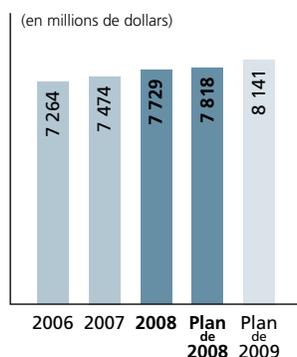
## 1.4 Rendement consolidé par rapport à l'exercice précédent

(en millions de dollars)

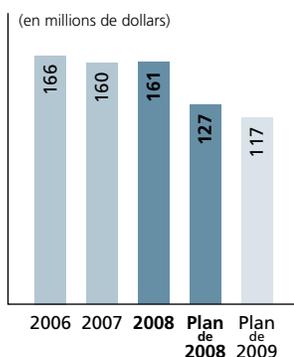
Exercice terminé le 31 décembre	2008	2007	Variation	Explication du changement
État consolidé des résultats				<i>Points saillants de la section 8 – Résultats d'exploitation à la page 73.</i>
Produits d'exploitation	7 729	7 474	3,0 %	Augmentation attribuable principalement aux majorations tarifaires.
Charges d'exploitation	7 594	7 346	3,4 %	Augmentation attribuable principalement aux augmentations salariales contractuelles et à l'inflation; la croissance des coûts a été contenue grâce à un programme visant à réduire d'environ 240 millions de dollars les charges prévues, notamment les investissements discrétionnaires, la publicité, les déplacements, ainsi qu'une réduction de quelque 2 millions d'heures travaillées dans nos opérations de traitement et de livraison.
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	161	160	1,0 %	Augmentation reflétant la mise en œuvre de mesures efficaces de contrôle des coûts en 2008.
Bénéfice net	90	54	66,1 %	Les charges d'impôts sur les bénéfices ont baissé de 35 millions de dollars en raison de la stabilisation des taux d'imposition légiférés en 2008. Les charges d'impôts en 2007 étaient élevées en raison de la réduction du taux d'imposition à long terme prévu par la loi.
Rendement de l'avoir	6,1 %	3,8 %	2,3 %	Augmentation en raison d'une hausse du bénéfice net en 2008.
Dividende versé	22	47	(54,1) %	Versement basé sur les 40 % du bénéfice net de l'exercice précédent.
État consolidé des flux de trésorerie				<i>Points saillants de la section 6 – Liquidités et ressources en capital à la page 63.</i>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	605	386	56,9 %	Les placements arrivés à maturité ont été réinvestis dans des produits à plus court terme afin de réduire les risques liés à la volatilité des marchés des capitaux.
Rentrées liées aux activités d'exploitation	597	344	73,6 %	Augmentation attribuable principalement aux variations du fonds de roulement d'exploitation, notamment les postes Salaires et avantages sociaux à payer et Crédoiteurs et charges à payer.
Sorties liées aux activités d'investissement	434	513	(15,2) %	Baisse attribuable principalement à un recul important de la variation de notre position nette dans des titres à court terme provenant d'opérations normales de gestion de la trésorerie, qui a été en partie compensée par une augmentation des dépenses d'investissement et une réduction du produit de la vente d'immobilisations.
Acquisitions d'immobilisations	391	331	18,1 %	Il s'agit principalement des initiatives de modernisation pluriannuelles mises en œuvre par Postes Canada et Purolator.
Sorties liées aux activités de financement	56	56	1,2 %	La baisse du financement de transition provenant du gouvernement du Canada, en relation avec les cotisations au régime de retraite, a compensé le versement de dividende moins important.

\*Rajustement en fonction du nombre de jours commerciaux.

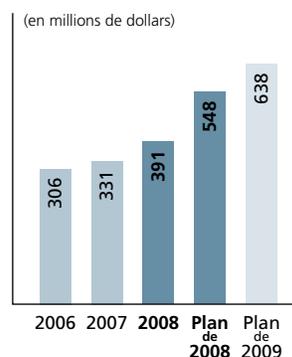
### Produits



### Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices



### Acquisitions d'immobilisations



## 1.5 Rendement consolidé par rapport au plan

Le Groupe Postes Canada a dépassé ses gains prévus au plan de 34 millions de dollars, en générant un bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices de 161 millions de dollars. Ce rendement supérieur au plan est principalement dû aux réductions tactiques de coûts que la Société a mises en œuvre afin de compenser la pression négative sur la croissance des revenus provoquée par le ralentissement économique.

Le tableau ci-dessous indique le rendement consolidé de la Société pour l'exercice 2008 par rapport au Plan d'entreprise de 2008.

(en millions de dollars)

Exercice terminé le 31 décembre	Résultats de 2008	Plan de 2008		Explication	Plan de 2009
Résultats consolidés					
<i>Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter la section 2 – Nos activités, notre vision et notre stratégie à la page 35 et la section 8 – Résultats d'exploitation à la page 73.</i>					
Produits d'exploitation	7 729	7 818	(89)	Résultats inférieurs de 89 millions de dollars aux attentes, principalement pour les raisons suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidence du ralentissement économique sur les services Médiaposte;</li> <li>• Érosion continue des volumes Poste-lettres;</li> <li>• Diminution des volumes de courrier de départ pour le secteur Postes Canada.</li> </ul> Ces résultats ont été en partie compensés par : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenus liés au supplément pour carburant plus élevés en ce qui concerne la livraison des colis.</li> </ul>	8 141
Charges d'exploitation	7 594	7 714	120	Résultats ayant dépassé les attentes de 120 millions de dollars, principalement pour les raisons suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesures tactiques de contrôle des coûts en matière de main-d'œuvre, de publicité, d'administration et de dépenses liées aux projets;</li> <li>• Économies opérationnelles liées à la main-d'œuvre indirecte;</li> <li>• Diminution de l'amortissement.</li> </ul> Ces résultats ont été en partie compensés par : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts de transport et coûts du carburant plus élevés;</li> <li>• Absentéisme;</li> <li>• Coûts de réorganisation.</li> </ul>	8 032
Produits hors exploitation	26	23	3	Résultats ayant dépassé les attentes de 3 millions de dollars, pour les raisons suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gains relatifs aux taux de change et aux frais d'intérêts plus faibles que prévus de Purolator, compensés par des intérêts créditeurs moins importants pour le secteur Postes Canada.</li> </ul>	8
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	161	127	34	Résultats ayant dépassé les attentes de 34 millions de dollars.	117

Chaque année, nous examinons nos priorités, nos hypothèses et nos attentes, et nous soumettons notre Plan d'entreprise quinquennal à notre actionnaire. À la date de publication du présent rapport, notre actionnaire n'avait pas approuvé le Plan d'entreprise de 2009 – 2013.

Étant donné la situation économique actuelle, nous estimons qu'en 2009, nos revenus pourraient être nettement inférieurs aux prévisions. En réaction à ce risque, nous continuons à surveiller nos coûts avec diligence et à mettre en œuvre des mesures efficaces de réalisation d'économies et de compression des coûts afin d'atténuer l'incidence de ces diminutions de revenus.

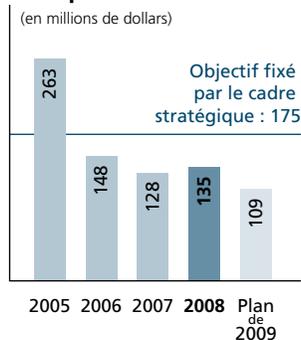
## 1.6 Rendement consolidé par rapport aux objectifs du cadre stratégique

Le cadre stratégique pluriannuel pour Postes Canada, mis en place en 1998, comporte des objectifs en matière de rendement financier et de service, de même qu'une formule de plafonnement pour le tarif-lettres de base. Nos objectifs financiers clés, qui sont calculés sur une base consolidée, comprennent :

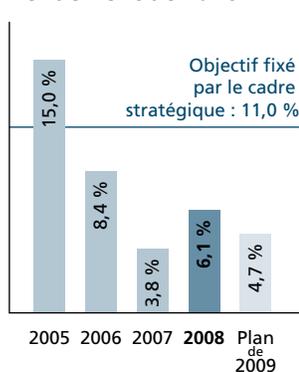
- un bénéfice avant intérêts et impôts sur les bénéfices<sup>1</sup> de 175 millions de dollars;
- un rendement de l'avoir<sup>2</sup> de 11 %;
- un ratio de productivité<sup>3</sup> de 97 %.

Les graphiques suivants énoncent les objectifs financiers du cadre stratégique ainsi que nos progrès en ce qui a trait à l'atteinte de ces objectifs.

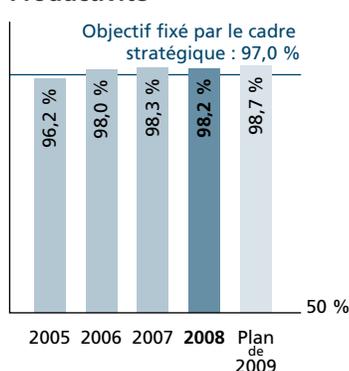
### Bénéfice avant intérêts et impôts sur les bénéfices



### Rendement de l'avoir



### Productivité



La Société n'a pas atteint ces objectifs financiers depuis 2005. En avril 2008, le gouvernement du Canada a annoncé un examen stratégique de Postes Canada pour examiner ses objectifs en matière de politique gouvernementale, sa capacité à rester autonome sur le plan financier, ainsi que la pertinence continue du cadre stratégique. *L'examen stratégique est traité davantage à la section 2.2 à la page 36.*

<sup>1</sup> Le bénéfice avant intérêts et impôts sur les bénéfices correspond au bénéfice d'exploitation indiqué dans les états financiers consolidés

<sup>2</sup> Rendement de l'avoir = bénéfice net ÷ avoir moyen

<sup>3</sup> Ratio de productivité = charges d'exploitation ÷ produits d'exploitation

## 2 Nos activités, notre vision et notre stratégie

### Examen des activités, de la vision et de la stratégie de nos secteurs de base

La raison d'être du Groupe Postes Canada est de servir les Canadiens. « *De partout... jusqu'à vous<sup>MC</sup>* », nos 72 000 employés livrent plus de 11 milliards d'articles de courrier, de colis et de messages chaque année à quelque 15 millions d'adresses dans des régions urbaines, rurales et éloignées à l'échelle du pays. Notre objectif consiste à offrir aux Canadiens un service postal de calibre mondial tout en maintenant notre autonomie financière. Afin de s'acquitter de cet objectif, Postes Canada doit être une entreprise efficace et financièrement viable.

La vision de Postes Canada est de demeurer un fournisseur de services auxquels les Canadiens accordent de la valeur, d'être un employeur de choix et une entreprise responsable sur le plan social et de continuer à investir dans nos services en raison de notre succès financier. Tout comme nous avons évolué depuis notre transformation en société d'État il y a 27 ans, afin de mieux répondre aux besoins des Canadiens, nous nous engageons maintenant à transformer Postes Canada pour l'avenir pour cette même raison.

Le contexte dans lequel nous évoluons a changé, et nombreux sont les défis qui s'imposent à nous. Ainsi, nous avons entrepris un programme d'investissement et d'innovation dans nos services, notre infrastructure et notre culture.

### 2.1 Tendances, possibilités et menaces

#### Tendances globales

L'engagement de Postes Canada en matière de modernisation ne se produit pas de manière isolée. De nombreuses administrations postales, dont celles de l'Autriche, de l'Allemagne, de l'Australie et de la France, ont entrepris et continuent de mettre en œuvre d'importantes initiatives de modernisation. En transformant leurs opérations, les administrations postales améliorent leur environnement de travail tout en répondant aux besoins changeants des clients et du marché et en défendant leur entreprise contre les concurrents. Par ailleurs, les transformations s'opèrent généralement dans le cadre de règlements postaux révisés, les gouvernements accordant à leur administration postale davantage de liberté et ouvrant de plus en plus les marchés postaux à la concurrence pour tenter de stimuler l'innovation et d'offrir plus de choix au client.

Notre modernisation a été motivée par le défi croissant que représente la prestation d'un service postal universel tout en préservant notre viabilité financière sur un marché plus concurrentiel. Toutes les administrations postales des pays développés conservent la responsabilité d'un certain niveau de service public, à savoir l'obligation d'assurer un service universel. Cette obligation est habituellement financée grâce à un « privilège exclusif » imposé par la loi, dans le cadre duquel une partie du marché postal est réservée à l'administration postale. Mais le déclin des volumes de courrier Poste-lettres, dû en grande partie à sa substitution par des moyens électroniques et à une augmentation de la concurrence, a amoindri la valeur du privilège exclusif sur ces marchés réservés.

De nombreuses administrations postales ont récemment constaté une stagnation ou un déclin de leurs volumes de courrier. Outre la baisse de 2 % des volumes de courrier transactionnel que Postes Canada a connue en 2008, la New Zealand Post a signalé un recul de 1,5 % de ses volumes de courrier traditionnel (2008), Posten (Norvège), un recul de 3,3 % de ses volumes de lettres (2008), et la Poste Suisse, une baisse de 0,7 % du courrier avec adresse (2007). Plus inquiétant encore, le United States Postal Service (USPS) a annoncé un volume total de courrier en baisse de 4,5 % (2008).

Bien que la crise économique actuelle ait indubitablement une incidence sur les volumes de courrier, il est peu probable qu'une reprise économique permette de récupérer intégralement les pertes. De plus, au contraire de leurs concurrents du secteur privé, l'obligation imposée aux administrations postales, soit d'offrir des services postaux universels, limite leur capacité à rationaliser leurs activités en réaction à une réduction des volumes de courrier ou à un ralentissement économique.

Les administrations postales les plus prospères ont tiré profit des cadres réglementaires modernisés et des marchés postaux de plus en plus libéralisés. Elles ont transformé leurs opérations et élargi leur gamme de produits et services ainsi que leur portée géographique, souvent par des acquisitions. Deutsche Post (Allemagne), Austrian Post et les quatre postes nordiques (notamment celles de la Suède et de la Finlande) sont des exemples d'exploitants devenus des chefs de file « à domicile » tout en élargissant leur champ d'action au-delà du marché intérieur. Ces administrations postales ont accru leur productivité et leurs gains d'efficacité et généré de nouvelles sources de revenus, en créant, dans bien des cas, une intégration verticale dans les communications et les opérations de messageries.

Cependant, le défi consiste à équilibrer le rendement financier et les coûts associés à la prestation d'un service postal universel. Aucun gouvernement n'a levé ou substantiellement réduit l'obligation pour son administration postale d'assurer un service universel. Des rapports récents examinant le secteur postal des États-Unis, du Royaume-Uni et de la France étaient tous en faveur de la poursuite du service universel, tout en reconnaissant les diverses difficultés financières auxquelles ces administrations font face.

L'Union européenne (UE) restera à l'avant-garde de l'évolution des marchés postaux. La majorité des États membres ont prévu libéraliser l'intégralité de leurs marchés nationaux en 2011, soit un délai de deux ans après la date initialement prévue et après de nombreux débats passionnés. L'expérience de l'UE met en lumière toute la difficulté à trouver le juste équilibre entre réglementation, gouvernance et concurrence, un équilibre nécessaire pour offrir au client un niveau suffisant de choix, de qualité de service et d'innovation. Parallèlement, les gouvernements et les organismes de réglementation doivent s'assurer que les clients, en particulier les consommateurs, reçoivent un niveau garanti de service minimum d'un exploitant postal national rentable. L'importance de ces problèmes a été mise en avant dans une récente étude intitulée *Modernize or decline: Policies to maintain the universal postal service in the United Kingdom*. Ce rapport indique que le maintien du service universel au Royaume-Uni dépend de la modernisation de la Royal Mail. Il recommande entre autres que l'administration postale cherche un partenaire pour l'aider à se transformer.

## Canada

Aux termes de la *Loi sur la Société canadienne des postes*, Postes Canada a la double mission « de créer et d'exploiter un service postal » et de « veiller à l'autofinancement de son exploitation ». Postes Canada continue d'être à la limite de la rentabilité et doit relever de nombreux défis à cet égard. Les pressions exercées par la concurrence dans toutes nos activités, le grave ralentissement économique et les coûts associés à nos obligations en matière de politique gouvernementale mettent en péril notre autosuffisance continue.

Nos activités, y compris notre marché exclusif, sont menacées sur de nombreux fronts. Les clients utilisent des substituts électroniques au service Poste-lettres, qui est notre secteur d'activité le plus rentable. À l'échelon international, des entreprises de repositage à bas coût offrent des services de courrier de départ, mais ne sont pas tenues aux obligations que nous devons respecter en vertu de la politique publique. De nombreux autres médias, du traditionnel au numérique, peuvent remplacer le publipostage. Le marché des colis du régime intérieur, qui est de plus en plus axé sur la technologie, est extrêmement concurrentiel puisque l'ensemble des grandes sociétés mondiales, à savoir UPS, FedEx et DHL, y sont présentes. Dans le climat économique actuel, nos clients cherchent sans cesse des moyens de réduire leurs coûts.

Nous devons composer avec des pressions liées aux coûts que nos concurrents n'ont pas à subir, et ces pressions sont particulièrement difficiles à supporter compte tenu du climat économique actuel. Postes Canada est tenue de livrer, cinq jours par semaine, des articles de courrier à tous les Canadiens et doit répondre à des normes de service précises à un coût raisonnable. Plus de 200 000 nouveaux points de livraison ont été ajoutées à notre réseau de livraison en 2008, mais les volumes de courrier Poste-lettres ont décliné. Les possibilités de remplacement de ces revenus sont limitées par un plafonnement des tarifs sur notre marché exclusif et une forte concurrence au niveau des secteurs d'activité Colis et Marketing direct sur lesquels nous sommes actifs. Nous avons des coûts fixes élevés, en raison principalement des coûts liés à la main-d'œuvre et à notre réseau qui résultent de l'obligation d'assurer un service universel et des conventions collectives. La rentabilité déjà limitée de la Société est d'autant plus entravée par les pressions financières imposées par les directives de l'actionnaire et nos engagements en vertu de la politique gouvernementale.

En raison de ces défis et compte tenu du besoin de la Société de demeurer financièrement autonome, nous continuons d'étudier avec notre actionnaire, le gouvernement du Canada, différentes solutions de rechange pour financer notre service universel croissant ainsi que nos obligations en vertu de la politique gouvernementale.

## 2.2 Examen stratégique de Postes Canada

En avril 2008, le gouvernement du Canada a annoncé un examen stratégique de Postes Canada pour examiner ses objectifs en matière de politique gouvernementale, sa capacité à rester autonome sur le plan financier, ainsi que la pertinence continue du cadre stratégique pluriannuel établi en 1998. Le mandat de l'examen stratégique était axé sur quatre éléments principaux : le marché et la concurrence, les objectifs de politique gouvernementale et les responsabilités, les activités commerciales, et les objectifs financiers et liés au rendement.

Un comité consultatif indépendant, nommé pour mener cet examen, a rencontré de nombreux groupes d'intérêt, dont les cadres supérieurs de Postes Canada et son Conseil d'administration, divers clients, des associations d'expéditeurs, des fournisseurs, des syndicats, des concurrents et des représentants gouvernementaux. Le comité a également demandé l'avis de la population canadienne au moyen de commentaires écrits.

En septembre 2008, nous avons soumis notre vision et nos recommandations au comité chargé de l'examen stratégique sur les capacités de la Société à servir les Canadiens de façon autonome sur le plan financier. En résumé, Postes Canada a mis en évidence la nécessité d'entamer des réformes en présentant les propositions clés suivantes :

- une approche mesurée et contrôlée de tout changement apporté au privilège exclusif de Postes Canada sur les lettres pour garantir la cohérence entre la portée rattachée à l'obligation d'assurer un service universel et son financement, et pour permettre à la Société de s'adapter à un marché libéralisé;
- une indemnisation conforme au marché et selon les modalités des conventions commerciales pour tous les services publics que nous fournissons au nom du gouvernement, afin que le coût de ces derniers ne soit pas assumé par les usagers du service postal au moyen de tarifs plus élevés;
- l'adoption d'une norme axée sur la proximité pour les services postaux de détail et l'élaboration d'une définition claire des termes « collectivité rurale » et « collectivité urbaine », afin de mettre à jour les termes du moratoire actuel sur la fermeture de bureaux de poste en milieu rural;
- une plus grande souplesse en matière de tarification réglementaire;
- une souplesse réglementaire au niveau des obligations du Régime de retraite de Postes Canada en matière de solvabilité;
- l'accroissement du niveau d'emprunt, qui doit être en relation avec la taille et l'ampleur des activités de l'entreprise et de ses besoins en capitaux;
- l'évaluation par une tierce partie indépendante du caractère concurrentiel global de la convention collective établie avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, notre syndicat le plus important, et de sa cohérence avec le service et la viabilité financière de la Société;
- l'établissement d'un régime d'actionnariat des employés;
- la clarification et le renforcement du rôle du Conseil d'administration de Postes Canada.

En décembre 2008, le comité consultatif a remis son rapport et ses recommandations au ministre responsable. Nous prévoyons que le gouvernement évaluera le rapport du comité et fournira une réponse et une orientation en 2009.

## 2.3 Vision et stratégie – Développer la poste moderne

Notre vision de Postes Canada consiste à être un fournisseur de services de choix, un employeur de choix et une entreprise responsable sur le plan social. Pour réaliser cette vision, il faut entreprendre une transformation et des changements continus sur un marché postal qui évolue rapidement, où les consomma-

teurs et les entreprises ont plus de choix que jamais, et où les fournisseurs de calibre mondial (dont certains appartiennent à des administrations postales étrangères) constituent une concurrence féroce.

En 2008, nous avons entamé un programme de transformation d'envergure afin d'investir dans la modernisation de niveau de nos infrastructures (physique et technologique) désuètes. En effet, notre viabilité sur le plan financier et notre pertinence à long terme dépendent de notre capacité à faire face à l'évolution du marché et à mener à bonne fin notre projet de Transformation postale.

Bien que le fort ralentissement économique actuel menace de réduire nos revenus et nos volumes de courrier, nous devons tenir bon. Pour répondre aux besoins actuels et futurs des Canadiens, il est essentiel d'élaborer un solide plan de modernisation et de lier notre réseau physique à un réseau électronique pertinent. Pour pouvoir concrétiser notre vision, nous devons rendre nos opérations plus efficaces, plus sécuritaires pour nos employés, plus écologiques et plus aptes à réagir aux changements liés aux volumes et aux exigences des clients.

### Jeter les bases

Postes Canada exploite un réseau national depuis nombre d'années. Afin de livrer le courrier à quelque 15 millions d'adresses tous les jours et de répondre à nos engagements en matière de service à l'égard des clients, tous les éléments du réseau doivent être harmonisés.

Un certain nombre d'initiatives stratégiques conçues pour le développement de la poste moderne sont désormais en cours, comme le fait voir le graphique au haut de la page 38.

Nous avons réalisé d'importants progrès dans notre parcours et nous avons jeté les bases de la transformation de la Société. Au cours des deux dernières années, nous avons davantage mis l'accent sur nos clients, nous avons fait continuellement progresser le niveau d'engagement de nos employés et le niveau de satisfaction au travail et nous avons rehaussé la productivité. En 2007, nous avons multiplié les efforts déployés relativement à la promotion de l'engagement des employés et à l'amélioration de la santé et de la sécurité. Nous avons donné des précisions quant à nos stratégies à long terme et à notre feuille de route pour le développement de la poste moderne. Ces bases nous permettent d'être mieux placés pour faire les investissements nécessaires en vue de revitaliser notre infrastructure de base; nous pouvons ainsi rehausser notre compétitivité, accroître notre souplesse et devenir plus aptes à offrir un nouvel argument valeur à nos clients ainsi qu'à leurs clients.

### Transformation postale

En 2008, nous avons jeté les bases de notre projet de Transformation postale, y compris l'autorisation de procéder à la modernisation de notre infrastructure. À la suite d'investissements inadaptés dans notre infrastructure de base, notre réseau a fortement besoin d'un renouvellement. Notre infrastructure vieillissante nous empêche de respecter nos priorités en matière d'activités modernes et efficaces. La nouvelle infrastructure offrira la capacité d'améliorer la gamme de produits et services que nous offrons, afin que nous puissions défendre et développer nos activités de base.



**Inciter nos employés à s'engager**

S'assurer que nos gens comprennent ce qu'ils peuvent faire chaque jour pour réussir.

- Communiquer directement avec les employés.
- Insuffler une passion pour la santé et la sécurité.

**Investir dans notre infrastructure**

Créer la poste la plus efficace et la plus productive.

- Investir dans les établissements, dans l'équipement et dans la technologie.
- Se servir de l'investissement pour défendre notre marché actuel et sécuriser notre avenir.

**Accroître nos activités**

Diversifier grâce à de nouvelles sources de revenu rentables.

- Utiliser la nouvelle plate-forme pour livrer des produits et des services accessoires supplémentaires.
- Chercher des occasions d'accroître nos revenus dans de nouveaux secteurs.

Au cours des cinq prochaines années, un investissement de 2,7 milliards de dollars, dont 2,3 milliards de dollars d'acquisitions d'immobilisations, serait nécessaire pour appuyer la Transformation postale. Ce montant vient s'ajouter à l'investissement de capitaux de presque 1 milliard de dollars qui est nécessaire pour appuyer les activités continues. Compte tenu du contexte économique actuel, nous avons l'intention de surveiller attentivement notre situation financière et de modifier nos dépenses, au besoin. Les engagements actuellement prévus pour la période quinquennale visée par le plan ont été limités à des investissements les plus essentiels, dont le montant prévu devrait totaliser 750 millions de dollars, jusqu'à ce que nous puissions assurer le financement adéquat. Consulter la section 6.6 – Liquidités et ressources en capital à la page 66.

Cependant, les éléments essentiels liés à l'exploitation doivent être modernisés, étant donné que la grande partie de notre matériel existant a atteint ses limites technologiques et a besoin de remplacement ou de mise à jour. Chaque jour, nous risquons de ne pas être en mesure de respecter nos engagements en matière de service en raison d'une panne de ce matériel archaïque. Des mesures d'urgence ont été définies, mais elles ne constituent pas toutefois des solutions efficaces à long terme. La modernisation permettra aussi de traiter les dangers que pose notre infrastructure vieillissante pour la santé et la sécurité, de manière à fournir de meilleurs outils et des conditions de travail plus sécuritaires à nos employés. La majeure partie de notre infrastructure d'exploitation actuelle a été acquise dans les années 1970 et 1980 et impose des limites en ce qui concerne la souplesse, la fiabilité et la maintenabilité des opérations. D'importantes solutions de rechange coûteuses sont nécessaires pour traiter les nouveaux services offerts ou pour composer avec les pannes mécaniques et logicielles.

La transformation vise à permettre des économies annuelles grâce à une automatisation accrue et l'amélioration de la productivité. Les avantages prévus seront réalisés en misant sur l'attrition prochaine, puisque près du tiers de nos employés seront admissibles à la retraite au cours de la prochaine décennie.

Non seulement son but est de permettre d'importants gains en efficacité dans l'ensemble de notre réseau physique et électronique, en réduisant les travaux à forte intensité de

main-d'œuvre, mais aussi de fournir la plate-forme nécessaire pour mettre au point et livrer des fonctions améliorées et des services novateurs aux clients.

Le projet de Transformation postale de Postes Canada consiste à investir dans la modernisation du matériel et les nouvelles technologies aux fins suivantes :

- Moderniser les procédés opérationnels pour offrir un service de meilleure qualité et d'une plus grande fiabilité;
- Rehausser le matériel de traitement automatisé des lettres de manière à normaliser l'entretien et les opérations hautement performantes;
- Procéder à l'automatisation du tri séquentiel afin de faciliter la capacité de Postes Canada à répondre aux exigences liées à l'attrition et aux changements dans les canaux de vente, en plus d'améliorer la productivité et l'efficacité des opérations;
- Créer un personnel de distribution motorisé;
- Remplacer ou améliorer les établissements actuels;
- Procéder à la mise en ligne du réseau physique, afin de répondre aux attentes des nouveaux clients et de générer d'autres sources de revenus de manière à réduire notre dépendance financière envers les volumes décroissants de courrier Poste-lettres.

Nous nous attendons à ce que les investissements dans la modernisation et le remplacement de l'équipement désuet se traduisent par des économies de coûts modestes en 2011, lesquelles s'accroîtront annuellement, à mesure que les investissements progresseront. Nous nous attendons aussi à ce qu'ils produisent une réduction de coûts permanente de plus de 300 millions de dollars annuellement, dès la mise en œuvre et la stabilisation de tous les éléments du programme en 2016. La majorité des économies prévues proviendront de la synchronisation de l'attrition accélérée à venir et de l'automatisation du tri séquentiel du courrier à chaque point de remise, réduisant ainsi la dépendance sur le travail manuel. D'autres économies seront issues de la productivité accrue du nouvel équipement et des gains en matière de traitement grâce à la mise en œuvre d'une nouvelle technologie et de méthodes et de procédés de manutention ergonomiques de renommée internationale.

La transformation pour la ville de Winnipeg est une étape importante de notre projet. Le premier au Canada depuis 20 ans, un nouvel établissement de traitement du courrier ouvrira ses portes en 2010 à Winnipeg, après plus d'un an de planification et 18 mois de travaux. Les principes de développement durable seront intégrés aux emplacements existants et les principes de conception écologique seront incorporés à nos nouveaux immeubles. Nous avons l'intention de nous concentrer sur la réduction des coûts d'exploitation dans les installations existantes au moyen d'initiatives axées sur l'économie d'énergie, les frais d'entretien et l'application d'une normalisation accrue à la conception des nouveaux immeubles. L'installation du nouveau matériel de traitement de courrier ergonomique vise à réduire le nombre d'heures que les employés passent à traiter et à trier manuellement le courrier et à diminuer les risques physiques associés à la nature répétitive du travail de tri manuel. L'automatisation plus poussée qui devrait couvrir la totalité de notre réseau et réduire le nombre de facteurs dont nous avons besoin aujourd'hui nous permettra de tirer parti du phénomène naturel de l'attrition, tout en respectant les dispositions contenues dans nos conventions collectives, y compris les engagements liés à la sécurité d'emploi et du revenu. Nous prévoyons aussi, dans le cadre de la Transformation postale, accroître l'utilisation de véhicules motorisés en augmentant le nombre de facteurs qui assureront la livraison du courrier à l'aide de véhicules économiques en essence et produisant peu d'émissions.

Sans investissement dans la transformation, nous risquons une baisse appréciable de la qualité et du rendement opérationnels de base, ainsi qu'une baisse de productivité et de compétitivité. À cause de notre équipement et de notre technologie existants, il devient de jour en jour plus difficile d'assurer le cheminement du courrier à notre effectif de distribution avec fiabilité et une qualité supérieure. Finalement, la nécessité d'élaborer des plans d'urgence et des solutions de rechange a rendu nos opérations plus coûteuses et notre capacité à apporter les changements nécessaires plus complexe et plus onéreuse.

Nous faisons face à des risques accrus que des pannes d'équipement, de technologie et de service se produisent à cause de notre infrastructure vieillissante. Un service de piètre qualité et l'incapacité à offrir des services concurrentiels nous relègueront de plus en plus au rang des fournisseurs de dernier recours. Les clients recherchent déjà des services de meilleure qualité et plus prévisibles chez nos concurrents. Si nous n'investissons pas maintenant, nous prévoyons qu'une influence négative s'exercera sur notre capacité à maintenir ou à accroître nos revenus, puisque nos concurrents continueront de s'approprier notre marché si nous ne sommes pas en mesure d'offrir des caractéristiques de base similaires. Nous avons également besoin de cette transformation si nous voulons rendre notre milieu de travail plus sécuritaire et pour nous aider à diminuer le taux élevé de blessures et d'absences causées par des blessures.

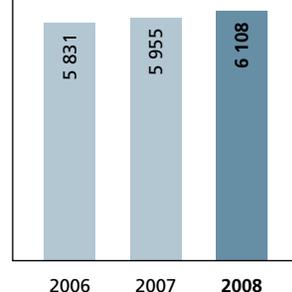
Malgré les défis posés par le ralentissement économique, la Transformation postale répondra en premier lieu à des besoins cruciaux en matière d'infrastructure qui sont nécessaires à la continuité des activités. Dans le cadre de notre dévouement à l'égard de la responsabilité sociale de l'entreprise et de l'engagement des employés, nous avons l'intention de veiller à ce que nos investissements et nos stratégies répondent à des critères environnementaux viables et protègent la santé et la sécurité de nos employés.

## 2.4 Secteur Postes Canada

Le secteur Postes Canada a généré des produits de 6,1 milliards de dollars, ce qui représente environ 79 % des produits consolidés.

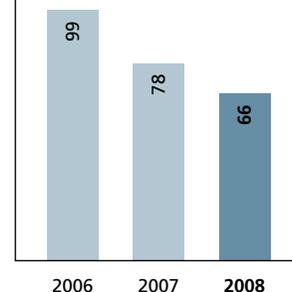
### Produits

(en millions de dollars)



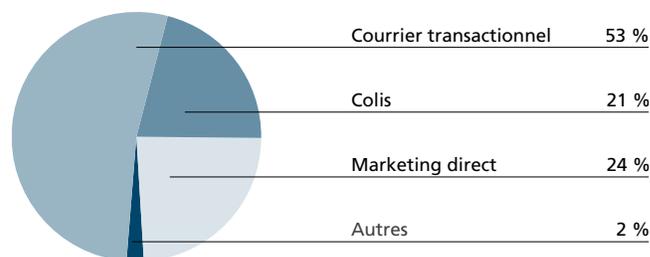
### Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices

(en millions de dollars)



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

### Produits selon le marché – 2008



Produits selon le marché	2008	2007	2006
Courrier transactionnel	53 %	54 %	55 %
Colis	21 %	21 %	20 %
Marketing direct	24 %	24 %	23 %
Autre	2 %	1 %	2 %

## 2.5 Postes Canada – Courrier transactionnel

### Nos activités

Le secteur d'activité Courrier transactionnel (factures, relevés, paiements et autres lettres en format papier ou électronique) est le secteur d'activité le plus rentable de Postes Canada. Il représente 3,2 milliards de dollars ou 53 % des produits du secteur Postes Canada, qui s'élève à 6,1 milliards de dollars. Le secteur d'activité Courrier transactionnel comprend trois services de livraison distincts : Poste-lettres du régime intérieur, Poste aux lettres du régime international et posteIMC, notre service de présentation de factures électroniques.

Le secteur Courrier transactionnel répond également aux besoins de communication des clients institutionnels, avant et après la livraison. Nos Services de gestion de documents IntelliFlot<sup>MC</sup> permettent aux entreprises et aux gouvernements de simplifier et de rationaliser la production et la gestion de leurs communications. Cet ensemble de services comprend différents aspects de la création, de la gestion, du stockage et de la récupération de documents. En prenant en charge la conversion et le suivi des données, nous avons donné aux clients une manière plus certaine, plus intéressante et plus flexible de communiquer avec leurs propres clients comme ils le souhaitent. Nous veillons également à ce que l'information soit intégrée aux systèmes de gestion des relations avec la clientèle ou aux progiciels de gestion intégrés de nos clients.

### Vision

**Notre vision consiste à être reconnu en tant que fournisseur unique de services à canaux multiples qui regroupent le flot de courrier traitable et le courrier électronique, de façon à offrir un service sûr et garanti pour augmenter la valeur de la communication aux yeux de nos clients et de leurs clients.**

### Environnement commercial

Le secteur d'activité Courrier transactionnel est en concurrence sur le marché canadien plus large des communications, qui comporte le courriel, la messagerie instantanée, le téléphone et d'autres moyens de communications. Grâce à son entrée dans le domaine du traitement des documents, Postes Canada est également présente sur le marché de la conversion de données par impartition.

Les volumes du service Poste-lettres, qui sont menacés par le ralentissement économique, par Internet et par les courriels, ne cessent de diminuer. Cette diminution était particulièrement évidente en 2008, avec la perte de ventes de timbres aux consommateurs et aux petites entreprises dans les comptoirs postaux.

Les Canadiens utilisent de plus en plus les courriels comme mode principal de communication. Un nombre plus important de clients ont recours à des services de présentation électronique des factures et payent leurs factures en ligne. Les gros expéditeurs regroupent les factures qu'ils envoient à leurs clients. Les services de soumission électroniques sont de plus en plus utilisés pour des transactions telles que la déclaration de revenus.

Pour Postes Canada, comme pour d'autres entreprises, l'évolution rapide de l'économie présente l'un des défis les plus importants. La crise économique a accru la pression sur les entreprises et les consommateurs, qui examinent leurs coûts et recherchent des moyens plus économiques ou plus valables de répondre à leurs besoins en matière de communication.

En 2008, les volumes du secteur Courrier transactionnel ont diminué. Parallèlement à la baisse des volumes, le réseau postal canadien augmente chaque année, ce qui vient augmenter nos coûts de distribution. Ces tendances ont entraîné une diminution du revenu par adresse qui contrebalance la hausse des coûts liés au réseau.

Courrier transactionnel	2008	2007	2006	2005	2004
Volumes totaux (en milliards d'articles)	5,32	5,40	5,47	5,45	5,41
Moins le courrier de départ (en milliards d'articles)	(0,11)	(0,13)	(0,15)	(0,15)	(0,17)
Volumes livrés (en milliards d'articles)	5,21	5,27	5,32	5,30	5,24
Adresses de livraison (en millions)	14,70	14,49	14,29	14,05	13,81
Nombre d'articles Poste-lettres par ménage	355	364	372	377	379

### Stratégie

Notre expérience en 2007 et en 2008 reflète notre vulnérabilité face aux diminutions et aux modifications des volumes de courrier traitable. Nous optons pour une combinaison de stratégies différentes dans le but de réduire les répercussions de ces tendances. En 2009, nous avons l'intention de nous concentrer sur quatre priorités stratégiques.

Après avoir assuré l'avancement de nos services IntelliFlot en 2008, nous comptons concentrer nos ressources sur leur croissance rapide en 2009. Nous mettons à profit les occasions plus larges de traitement des documents créées par les services initiaux Retour IntelliFlot, Réaction IntelliFlot et Envoi IntelliFlot.

Nous prévoyons renforcer nos services actuels du secteur Courrier transactionnel en ajoutant une valeur qui augmentera l'efficacité des principales communications de nos clients. En cette période d'autant plus éprouvante sur le plan économique, les Canadiens apprécient et exigent des services marqués par la confiance forte et de longue date que suscite la marque de Postes Canada. En mettant l'accent sur cette confiance, nous pouvons améliorer notre valeur et faire en sorte que nos services se distinguent encore plus. Nous avons l'intention de continuer à ajouter des fonctions à valeur ajoutée possibles ou à les améliorer, comme l'analyse des données des activités de communication, pour tous les services de livraison, y compris le service Poste-lettres.

Nous chercherons à accroître nos activités auprès des clients commerciaux de petite ou moyenne taille. Nous devons resserrer nos liens avec l'ensemble des Canadiens si nous voulons maintenir notre pertinence auprès des entreprises canadiennes. Nous prévoyons améliorer et mettre à jour les services électroniques afin que les Canadiens puissent choisir plus efficacement la forme sous laquelle ils souhaitent recevoir leur courrier. Nous avons notamment réalisé d'importants progrès en ce qui a trait au service postal en 2008 et nous avons l'intention de continuer ainsi et de poursuivre l'intégration de postal à d'autres services électroniques sécurisés en 2009.

Nos efforts restent également axés sur l'amélioration de la productivité afin de réduire les coûts. L'investissement continu dans la Transformation postale nous permettrait de continuer à améliorer nos services, notamment rehausser la visibilité du courrier et accroître la mécanisation du traitement du courrier.

### Objectifs et réalisations de 2008

Les éléments suivants décrivent les progrès réalisés par rapport au plan à trois volets défini pour le secteur d'activité Courrier transactionnel en 2008. Nous avons surtout continué à respecter notre objectif de rendement de 96 % pour le service Poste-lettres, selon les mesures établies par une entreprise indépendante, garantissant ainsi que notre service Poste-lettres demeure parmi les plus fiables de façon constante au Canada.

#### **Améliorer les produits et services pour répondre aux besoins en constante évolution de nos clients**

En 2008, les produits du secteur Courrier transactionnel étaient effectivement stables par rapport à 2007. Le volume a diminué de 2,0 % sur douze mois. Plusieurs réalisations ont permis de prendre partiellement en compte cette érosion continue.

- En août 2008, nous avons lancé le premier d'une série de services pour donner un aspect local au courrier envoyé à l'étranger par des exportateurs Canadiens (dans ce cas, notamment, le United States Postal Service).
- Nous avons créé des rouleaux de timbres (3 000 ou 5 000 timbres par rouleau) pour machine, afin de répondre aux besoins de nombreux clients qui apprécient la valeur qu'un timbre apporte au courrier mais qui expédient un important volume de courrier et ont besoin de timbres pouvant être apposés à la machine.
- Nous avons transformé les contrats fructueux pour le service Retour IntelliFlot en 2007 en deux contrats complets de Service de gestion de documents en 2008, accordant ainsi une plus grande crédibilité sur le marché à nos services les plus récents offerts en matière de documents.
- Nous avons collaboré avec plusieurs des expéditeurs les plus importants au Canada afin d'intégrer la réception, la planification et l'ordonnement de l'acheminement du courrier pour améliorer le dépôt du courrier dans le réseau de traitement du courrier.

#### **Accroître les marchés**

En 2008, nous avons de nouveau mis l'accent sur l'expansion de nos marchés pour aider nos clients à trouver de plus grands avantages à travailler avec nous.

- L'été dernier, Postes Canada a mené une vaste campagne promotionnelle dans le sud de l'Ontario pour sensibiliser le public au caractère écologique du service postal.
- Les experts de Postes Canada et d'autres entreprises ont parcouru le pays pour montrer à nos clients qu'il est simple et utile de personnaliser de façon significative les moyens de communication avec la clientèle. Cette approche, appelée TransPromo, connaît une croissance rapide.
- Bien qu'il s'agisse d'une plus petite base, les services Retour IntelliFlot et Réaction IntelliFlot ont enregistré une croissance à trois chiffres pour la deuxième année consécutive, ce qui montre une connexion avec les clients.

#### **Investir dans les capacités pour améliorer la productivité**

Trois initiatives ont entamé ou terminé la création de nouvelles capacités afin de mieux servir les clients et d'augmenter notre efficacité.

- Le secteur Courrier transactionnel a appuyé la certification par l'International Postal Corporation (IPC) des bureaux d'échange internationaux à Montréal, à Toronto et à Vancouver. Cette démarche a été terminée en 2008. La certification de l'IPC prouve à nos partenaires internationaux que nous procédons efficacement au traitement et à la livraison du courrier d'arrivée et de départ du régime international, tout en respectant les pratiques exemplaires mondiales.
- Au cours des prochaines années, nous prévoyons faire des investissements dans un nouvel équipement de tri des lettres et dans un nouvel établissement de traitement du courrier pour améliorer la vitesse et la fiabilité du service et réduire le temps de manipulation physique et de traitement du courrier. La première année de ce renouvellement stratégique à long terme s'est fort bien déroulée.
- En 2008, nous avons réalisé d'importants progrès dans la rationalisation des interfaces et des procédés internes partout dans nos environnements de production d'imprimés et de documents électroniques, y compris l'intégration d'IntelliFlot et des consoles postal pour les expéditeurs. Ces mesures ont établi les bases de l'ajout de fonctions axées sur la clientèle prévu en 2009.

#### **Points saillants financiers**

Les revenus du secteur Courrier transactionnel sont restés relativement stables, soit 3 234 millions de dollars en 2008 par rapport à 2007. Cela représente une augmentation globale de 0,2 %. Les revenus associés aux envois de lettres ont affiché une baisse de 0,8 %. Bien que les volumes aient diminué de 2,0 %, cette baisse a été compensée par une augmentation de 1,2 % du revenu moyen par article. Les revenus du secteur Courrier transactionnel ont aussi subi l'effet des augmentations provenant du service postal, des solutions personnalisées et de la modification de l'estimation comptable relative au report des revenus générés par la vente de timbres. *Pour une discussion approfondie des résultats obtenus d'un exercice à l'autre, consulter la section 8.4 – Résultats d'exploitation – Secteur Postes Canada à la page 74.*

## 2.6 Postes Canada – Colis

### Nos activités

Le secteur d'activité Colis, qui offre une vaste gamme de services de livraison des régimes intérieur et international, représente 1,3 milliard de dollars, soit 21 % des produits de Postes Canada, qui s'élèvent à 6,1 milliards de dollars.

À l'intérieur du Canada, le service *Priorité*<sup>MC</sup> Demain matin offre une livraison rapide du jour au lendemain, avant midi, tandis que le service Colis standard, dont le tarif est économique, offre un service de surface à délai non prioritaire. Le service *Xpresspost*<sup>MC</sup> se situe entre les deux, car c'est un service de « livraison différée » offrant un service de livraison le lendemain à l'échelle régionale et un service en deux jours à l'échelle nationale. Le service Colis accélérés est un service de livraison de surface commerciale, destiné aux entreprises.

Une gamme semblable existe pour les envois à destination des É.-U. et du régime international, comprenant notre nouveau service *Priorité*<sup>MC</sup> Mondial ainsi que nos services *Xpresspost* – International, Colis accélérés É.-U., Colis-avion du régime international, Colis de surface du régime international et Petit paquet<sup>MC</sup>.

### Vision

**Notre vision consiste à utiliser l'avantage concurrentiel de notre réseau national pour devenir la norme pour la livraison efficace des colis, en offrant un suivi de bout en bout clair et une flexibilité de livraison à nos clients.**

### Environnement commercial

Le marché d'expédition et de livraison au Canada appartient au grand marché canadien de la logistique et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, dont la valeur s'élève à 45 milliards de dollars.

L'expédition et la logistique sont les manifestations physiques du commerce. Ces activités sont directement liées à l'activité économique et sont le principal indicateur du rendement économique. Le ralentissement économique international qui a touché le Canada en 2008 a eu des répercussions importantes sur l'industrie de l'expédition et de la livraison ainsi que sur nos activités. Heureusement, Postes Canada a pu surmonter la crise mieux que bon nombre de ses concurrents. Ce fut particulièrement le cas pendant les huit premiers mois de l'année, au cours desquels on a constaté une augmentation des volumes en dépit du déclin de l'industrie. Nos points forts en matière de services de surface et de services différés nous ont permis de contrebalancer les baisses des volumes, puisque les expéditeurs se sont tournés vers ces services pour remplacer les solutions plus coûteuses offertes par les concurrents. Au quatrième trimestre, cependant, la détérioration grave de la situation économique a nui à nos activités, et nos volumes annuels ont chuté en dessous du niveau de l'année précédente. Les volumes de colis d'arrivée en provenance des États-Unis ont fortement diminué, parallèlement à la baisse du dollar canadien.

Le marché d'origine au Canada, dont la valeur était évaluée à 6,8 milliards de dollars en 2007, est visé par cinq concurrents principaux : Purolator, FedEx, le secteur d'activité Colis de Postes Canada, UPS et DHL.

DHL, qui appartient à Deutsche Post, l'administration postale allemande, a réduit ses services aux États-Unis après avoir subi des pertes importantes. Une grande partie des activités de DHL aux États-Unis a été absorbée par UPS, qui effectue actuellement les livraisons aux États-Unis et à d'autres destinations internationales pour Purolator, à la place de DHL. Au Canada, Postes Canada et FedEx<sup>MC</sup> ont conclu une entente en vertu de laquelle Postes Canada effectue les livraisons FedEx Ground aux destinations rurales et éloignées. Par ailleurs, nous avons uni nos forces à celles de FedEx afin de lancer le nouveau service *Priorité* Mondial. Ce service est offert au Canada par les réseaux de vente au détail et de vente aux entreprises de Postes Canada et livré partout dans le monde grâce au vaste réseau de livraison international de FedEx. De plus, UPS et Purolator ont conclu une entente semblable selon laquelle Purolator effectue les livraisons dans les régions, y compris le Canada atlantique et les destinations rurales et éloignées, pour le compte d'UPS.

Le transport étant un élément de coût important dans l'industrie, les coûts dépendent fortement du prix du carburant. C'est pourquoi l'industrie a recours à un supplément pour carburant afin d'établir une corrélation entre les tarifs et le coût du carburant. Les prix élevés du carburant en 2008 ont donné lieu à des records historiques en matière de supplément pour carburant : chez certains concurrents, les suppléments pour le service aérien atteignaient 34,5 %. Postes Canada a respecté les conventions de l'industrie en mettant en place des suppléments différenciés pour carburant pour les services de livraison de surface et par voie aérienne, en août 2008. Nous continuons de surveiller le niveau des prix de l'énergie et nous rajustons le supplément pour carburant par rapport aux prix du marché.

### Stratégie

Le secteur d'activité Colis évolue sur un marché hautement concurrentiel à faible marge et à forte croissance. Des améliorations sont nécessaires sur le plan des services, de la productivité et de la visibilité (système de pistage et de repérage) pour garantir croissance et rentabilité tout en livrant principalement aux consommateurs.

Nous sommes en tête pour ce qui est de la livraison à domicile au Canada, qui, stimulée par le cybercommerce, est le segment de marché qui connaît la croissance la plus forte dans l'industrie de la livraison de colis. Les cyberdétaillants reconnaissent de plus en plus que la livraison est un aspect très important de leur chaîne de valeur et exigent un niveau de sophistication de plus en plus grand de la part de leurs fournisseurs de services de livraison. Pour nous, cela signifie que la visibilité de suivi, augmentant à la fois le nombre de balayages pour chaque article et améliorant le respect des délais pour ces balayages, est une priorité stratégique. À ce titre, nous devons également rechercher des manières d'établir plus facilement une continuité avec les expéditeurs afin de leur donner un accès immédiat aux services d'expédition et aux données des envois, par exemple par l'entremise d'interfaces Web. Un perfectionnement des interfaces en ligne à l'intention des destinataires nous permettrait d'améliorer davantage l'expérience de livraison à domicile grâce à des services tels que les messages d'avertissement liés à la livraison, le paiement en ligne ainsi que les options de livraison ou de retour.

D'abord et avant tout, nous nous efforcerons d'améliorer l'exécution de la livraison et le rendement du service, tout en travaillant à l'accroissement de l'efficacité en vue de réduire les coûts. Les initiatives d'investissement liées au projet de Transformation postale ont pour objectif d'améliorer le traitement des colis et de réduire les coûts de livraison en renouvelant l'infrastructure et les procédés de livraison à l'échelle de la Société.

### Objectifs et réalisations de 2008

Le secteur Colis a dépassé ses objectifs de revenus et a atteint son objectif d'amélioration en ce qui a trait à l'Indice de valeur pour la clientèle. Nous avons également amélioré l'efficacité du traitement et de la livraison, ce qui nous a permis de réaliser des gains importants quant à notre marge. Notre visibilité a été fortement améliorée. Le rendement de livraison à temps n'a toutefois pas progressé, ce qui nous a empêchés d'atteindre les objectifs en matière de rendement du service.

Avec une cote de fidélité de 26 % en 2008, le secteur Colis a atteint pour la troisième année consécutive son objectif pour l'Indice de valeur pour la clientèle. La satisfaction des clients a été soutenue par diverses initiatives axées sur la clientèle.

La visibilité étant une priorité stratégique immédiate, nous avons mis en place un grand nombre d'initiatives pour l'appuyer et l'améliorer :

- La mise en œuvre de lecteurs sur la ligne de tri des paquets dans nos deux plus grandes installations (à Montréal et à Toronto) a permis d'obtenir un nouveau balayage en cours de traitement.
- Nous avons fait l'acquisition de 4 800 terminaux de données portatifs (TDP) de plus, afin de permettre à nos agents de livraison motorisés d'exécuter les capacités de balayage automatisé sur l'ensemble du réseau.
- Nous avons appuyé la transmission des données de balayage « en temps quasi-réel » en activant les puces des cellules sur nos TDP et en installant un système Wi-Fi dans nos établissements et nos postes de facteurs.
- Nous avons offert à notre clientèle une communication plus conviviale en apportant de nombreuses modifications aux messages téléphoniques et aux messages en ligne.
- Nous avons appuyé nos produits internationaux en ajoutant un balayage d'expédition dans nos trois bureaux d'échange internationaux.

En raison de la montée spectaculaire du dollar canadien en 2007, les volumes de colis d'arrivée du régime international, principalement en provenance des États-Unis, ont augmenté au cours des trois premiers trimestres de 2008. Pour faire face à cette hausse, nous avons élargi le bureau d'échange de Toronto à un emplacement secondaire afin d'accélérer le processus de dédouanement au Canada et de réduire les engorgements.

Tirant des leçons de la mise en œuvre réussie des méthodes de travail de qualité à Toronto en 2007, nous avons étendu cette méthodologie aux provinces de l'Ouest afin d'améliorer l'efficacité des centres de colis de Vancouver, de Calgary et d'Edmonton.

Bien que nous n'ayons pas atteint nos objectifs en matière d'amélioration du rendement du service en 2008, le secteur d'activité Colis a jeté les bases d'un plan d'action ciblé pour 2009. Ce plan est soutenu par un nouveau réseau de transport aérien établi conjointement avec Purolator et inauguré avec succès en septembre 2008. Nous avons pu établir un réseau aérien à l'interne, mettant ainsi fin à notre dépendance à l'égard des transporteurs commerciaux. Il s'agit là d'une étape importante : les transporteurs commerciaux subissent une réduction de la capacité de fret parce qu'ils utilisent des avions plus petits et permettent moins de bagages de cabine à leurs passagers.

À l'automne dernier, Postes Canada et FedEx<sup>MC</sup> ont uni leurs forces pour mettre en place un nouveau service international, appelé *Priorité Mondial*. Ce service offre aux consommateurs canadiens une livraison prioritaire à destination des États-Unis et des autres pays. Pour renforcer le marché en ligne, nous avons créé un nouveau produit, la boîte d'expédition à tarif forfaitaire de Postes Canada pour eBay<sup>MC</sup>, qui a été soutenu à l'aide de notre première promotion virale.

Afin de satisfaire aux exigences des institutions financières qui veulent une authentification de la livraison de leurs services de cartes, le secteur Colis a établi un procédé rigoureux de preuve d'identité mis en œuvre aux comptoirs de vente au détail. Le service de preuve d'identité, lancé en juillet, a connu un très grand succès et a dépassé les attentes en matière de croissance.

Améliorant davantage l'expérience d'achat en ligne pour les Canadiens, notre service Libres-frontières<sup>MC</sup>, qui offre aux détaillants aux États-Unis des possibilités de cybercommerce transfrontalier, a enregistré une croissance en 2008.

### Points saillants financiers

En 2008, les produits du secteur d'activité Colis se sont élevés à 1 311 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 72 millions de dollars ou de 5,4 % par rapport à l'exercice précédent. La croissance des produits est due principalement à une hausse globale de 14,6 % du revenu moyen par article, qui a été partiellement compensé par une diminution des volumes de 8,3 %. *Pour une discussion plus approfondie des résultats obtenus d'un exercice à l'autre, consulter la section 8.4 – Résultats d'exploitation – Secteur Postes Canada à la page 74.*

## 2.7 Postes Canada – Marketing direct, publicité et édition

### Nos activités

Le secteur d'activité Marketing direct, publicité et édition (Marketing direct) représente 1,4 milliard de dollars, soit 24 % du total des produits du secteur Postes Canada, qui s'élève à 6,1 milliards de dollars. Les services Médiaposte avec adresse<sup>MC</sup> et Médiaposte sans adresse<sup>MC</sup> (collectivement « Médiaposte » ou « produits Médiaposte ») sont les principaux produits de ce secteur d'activité. Le produit Médiaposte avec adresse cible les messages promotionnels vers des personnes ou des entreprises précises (p. ex. demandes de carte de crédit). Le produit Médiaposte sans adresse, quant à lui, permet à nos clients de cibler leurs messages à des quartiers ou des régions précis à l'échelle du Canada (p. ex. circulaires de magasin).

Nous livrons également des périodiques, y compris des journaux, des magazines et des bulletins. *Comme il est indiqué dans la note 21 afférente aux états financiers consolidés à la page 133*, Postes Canada appuie le Programme d'aide aux publications du ministère du Patrimoine canadien et continuera à le faire, selon la directive du gouvernement du Canada, jusqu'au 31 mars 2009.

## Vision

**Notre vision consiste à faire en sorte que Postes Canada soit reconnue comme le principal fournisseur de services de marketing direct efficace et éprouvé au Canada, de manière à aider les entreprises à accroître leurs activités, et à être le chef de file de l'industrie pour ce qui est des connaissances approfondies des consommateurs, de la protection des consommateurs et du respect de la vie privée ainsi que de la prestation de services de marketing direct à canaux multiples.**

## Environnement commercial

Nos produits Médiaposte livrent concurrence dans l'industrie canadienne de la publicité évaluée à 24 milliards de dollars avec les autres moyens publicitaires qui vont des médias traditionnels (télévision et journaux) à la messagerie texte en passant par les courriels. Nos produits de publipostage font partie du segment Marketing direct, un segment en pleine croissance dans l'industrie plus vaste du marketing et des services de publicité. En 2007, le marché du marketing direct était évalué à 7,7 milliards de dollars sur une base annuelle, avec un taux de croissance prévu de 8,6 %. Les attentes en matière de croissance, cependant, sont principalement stimulées par les services de marketing interactifs ou en ligne, un plus petit sous-ensemble du marketing direct. Le ralentissement important sur les marchés mondial et intérieur à la fin de l'année 2008 a des répercussions sur les taux de croissance de l'ensemble des médias de marketing.

Le marché du marketing direct est façonné par les grandes tendances et les défis qui, à leur tour, entraînent un besoin de changement. Alors que les pressions budgétaires se font de plus en plus ressentir, les spécialistes du marketing recherchent de plus en plus à améliorer le rendement du capital investi en marketing grâce à la responsabilisation des médias. Ils cherchent à faire en sorte que leurs communications (qu'elles soient en ligne ou non) soient plus réactives tout en réduisant les coûts généraux de communication. La prolifération des canaux de marketing a encombré l'environnement du marketing et a ralenti la réponse des consommateurs; les communications doivent donc être plus ciblées et pertinentes pour le public visé. Les consommateurs font eux aussi changer l'industrie des médias, car ils ont plus de pouvoir et ont plus d'influence sur leur espace privé. De plus, les contraintes environnementales amènent un plus grand nombre de spécialistes du marketing et de prestataires de services à adopter des pratiques écologiques.

Postes Canada demeure l'un des protagonistes les plus importants sur le marché du marketing direct au Canada. Le publipostage, qui continue de bénéficier d'un taux d'acceptation élevé par le consommateur, permet à nos clients de livrer des messages et des offres de produits destinés à des groupes cibles bien définis. À mesure que le marché se transforme et qu'il exige une mesure accrue et un rendement plus efficace du

marketing, la nécessité d'offrir des services à canaux multiples avec des capacités d'analyse plus importantes et une plus grande personnalisation sera considérée comme une partie essentielle de l'activité. La combinaison d'une offre de services à canaux multiples avec des analyses de données améliorées et le publipostage devrait déboucher sur un meilleur rendement, une attention aux préférences des consommateurs et des évaluations sophistiquées de la contribution du marketing direct à la marge de profit des clients.

## Stratégie

Notre stratégie est toujours axée sur la croissance grâce à la réalisation d'initiatives de marketing axées sur la clientèle au sein de l'industrie. Nous avons l'intention de développer nos produits et services, nos connaissances et nos capacités pour aider les spécialistes du marketing à transmettre le bon message au bon client au moyen du canal pertinent au bon moment. Nous comptons également alimenter la croissance en ciblant quatre objectifs stratégiques clés :

### Croissance axée sur les clients

- Faire croître notre part des dépenses liées au marketing direct en faisant valoir l'incidence et l'efficacité du publipostage auprès des grandes entreprises clientes et des clients de la vente au détail grâce à des programmes d'essai des produits existants ainsi qu'en offrant des programmes de formation continue pour le personnel de marketing (par l'entremise de séminaires, d'études de cas et de pratiques exemplaires de marketing direct).
- Contribuer au secteur de marketing en offrant des produits et services de marketing direct améliorés.
- Acquérir de nouveaux clients en rendant le marketing direct plus accessible aux PME.

### Croissance axée sur les produits

- Continuer à créer de nouveaux produits et services répondant aux besoins de nos clients.
- Offrir de nouveaux produits et services assortis d'un plus grand nombre d'options afin d'améliorer l'efficacité et le rendement du capital investi des campagnes de publipostage. Nos initiatives seront axées sur l'amélioration des taux de réponse, de la rentabilité et du caractère mesurable des résultats.

### Amélioration de l'expérience du client

- Améliorer l'expérience du client et la convivialité du canal qu'il a choisi. Nous comptons apporter des améliorations dans l'ensemble de la chaîne de valeur pour rehausser l'expérience générale de la clientèle et veiller à ce que les problèmes des clients soient résolus dans l'immédiat.
- Faire passer le statut de Postes Canada de prestataire de services de base à celui de partenaire de marketing et fournisseur de solutions digne de confiance. Nous prévoyons continuer d'examiner les tendances et de communiquer avec les consommateurs et les clients pour mieux comprendre les besoins futurs.

### **Préparation de notre avenir**

- Transformer nos produits pour répondre aux besoins de la poste moderne en utilisant ces nouvelles capacités pour mettre au point de nouveaux produits.
- Continuer à élaborer un Centre d'excellence en marketing direct ainsi qu'à favoriser un leadership éclairé stratégique dans l'ensemble de l'industrie.

### **Objectifs et réalisations de 2008**

#### **Modification des perceptions du marché par la mise en place d'un leadership éclairé stratégique**

- Nous améliorons notre crédibilité à titre de spécialiste du marketing stratégique au sein de l'industrie et auprès de nos clients, ayant prononcé plus de 100 discours en 2008 seulement. Les membres de l'équipe du secteur Marketing direct de Postes Canada sont de plus en plus largement reconnus comme des leaders compétents au sein de l'industrie et auprès d'autres administrations postales. Ainsi, on leur demande souvent de donner des conférences. Les présentations, dont « Le rendement du capital vert investi » et celle portant sur la souplesse créative du marketing direct, soulignent la valeur et l'efficacité du courrier tout en assurant sa viabilité.
- Grâce aux webémissions, aux séminaires en ligne et autres et aux rencontres directes avec les clients, notre équipe de conseillers stratégiques offre un leadership éclairé ainsi que des connaissances relatives aux clients et à l'industrie aux cadres supérieurs des services de marketing partout au Canada et aux États-Unis. Nous assumons également un rôle de premier plan en ce qui a trait à la réduction de l'incidence des envois sur l'environnement en sensibilisant les spécialistes du marketing, les fournisseurs de services postaux et les agences par l'intermédiaire de la section « Optez pour un courrier vert » du site Web de Postes Canada, lancée le printemps dernier.
- Nous avons mis en œuvre plusieurs outils pour faciliter la sensibilisation et la formation des nouveaux utilisateurs du publipostage, y compris un tutoriel en ligne interactif (Conseiller en Médiaposte) et notre magazine *Succès direct*, afin d'offrir aux clients des ressources et des outils simples et faciles à utiliser pour planifier et exécuter une campagne de marketing direct efficace. Ces deux outils sont disponibles sur le site Web [postescanada.ca](http://postescanada.ca).

#### **Mise au point de nouveaux produits et solutions de marketing direct novateurs**

- Nous avons mis en œuvre de nouveaux produits et services pour répondre aux besoins des clients et améliorer la valeur que nous leur apportons. Nous avons augmenté les dimensions liées aux spécifications du service Médiaposte sans adresse et lancé un nouveau produit Médiaposte sans adresse surdimensionné offrant aux spécialistes du marketing une plus grande flexibilité quant aux dimensions permises ainsi qu'un service plus concurrentiel en ce qui a trait au marketing. Nous avons également lancé un produit Promocarte<sup>MC</sup> parfumé, un article de publipostage sensoriel, offrant aux spécialistes du marketing une approche créative qui leur permet de se distinguer.

- Nous avons amélioré notre produit Poste-publications<sup>MC</sup> en ajoutant un service de retour électronique pour les articles non distribuables. Cette nouvelle caractéristique fournit aux éditeurs des renseignements opportuns pour mettre à jour leurs listes de diffusion, réduisant ainsi leurs coûts de distribution futurs. Nous avons également amélioré le produit Correspondance-réponse d'affaires<sup>MC</sup> en offrant davantage d'espace pour la publicité et la sollicitation sur la carte et l'enveloppe ainsi qu'en élargissant les spécifications relatives aux maquettes. Ainsi, les clients peuvent accroître le taux de réponse en produisant des cartes qui sont plus créatives, visibles et colorées.

#### **Amélioration des procédés administratifs pour rehausser l'expérience de la clientèle**

- En 2008, nous avons réalisé des progrès dans le domaine de la valeur pour la clientèle. À la fin de l'année, nous avons dépassé notre objectif de trois points. Nous avons instauré des mesures dans le but d'améliorer les produits offerts et de répondre aux besoins des clients. Nous avons facilité l'utilisation de nos tracés d'itinéraires en ligne et ajouté des renseignements connexes. Nous avons simplifié nos procédés dans de nombreux secteurs, notamment par l'adoption d'une approche rationalisée pour l'ouverture de crédit pour le service Médiaposte avec adresse. Nous avons mis en œuvre un nouveau procédé normalisé de traitement et de livraison du courrier dans les postes de facteurs pour assurer l'uniformité à l'échelle nationale.
- Les mesures instaurées cette année en vue d'améliorer le rendement des produits Médiaposte assurent toujours une livraison plus prévisible.

#### **Points saillants financiers**

En 2008, les produits générés par le secteur Marketing direct se chiffraient à 1 431 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 40 millions de dollars ou de 2,5 % par rapport à 2007. Cette croissance provient principalement d'une augmentation de 1,7 % des produits moyens par article tandis que les volumes ont augmenté de 0,9 %. *Pour une discussion plus approfondie des résultats obtenus d'un exercice à l'autre, consulter la section 8.4 – Résultats d'exploitation – Secteur Postes Canada à la page 74.*

## **2.8 Secteur Purolator**

### **Les activités**

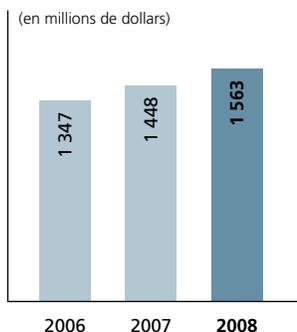
Purolator est un fournisseur de services stratégiques. Sa capacité de se concentrer sur le segment entreprise à entreprise du marché ainsi que sa capacité de partager des aspects de ses coûts de base, comme le transport aérien de ligne, permettent au Groupe Postes Canada d'offrir une valeur accrue à un coût moindre par rapport à la situation où Purolator et Postes Canada agiraient en toute indépendance.

En 2008, Courrier Purolator ltée (Purolator) était le chef de file des messageries du jour au lendemain au Canada, générant des produits de 1,6 milliard de dollars, c'est-à-dire environ 19 % des produits consolidés de Postes Canada qui totalisent 7,7 milliards de dollars.

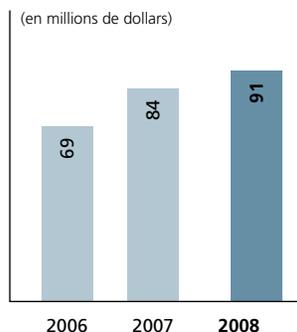
Purolator, détenue à 90,96 % par Postes Canada, offre des produits novateurs et un service fiable. Purolator compte 11 500 employés, possède un parc de plus de 4 000 véhicules et assure la livraison et le ramassage d'environ 275 millions d'envois chaque année.

Pour une deuxième année, Purolator est fière d'être nommée l'une des dix cultures d'entreprise les plus admirées au Canada (Canada's 10 Most Admired Corporate Cultures) selon une étude sur la culture de l'entreprise menée en 2008 par Waterstone Human Capital Ltd.

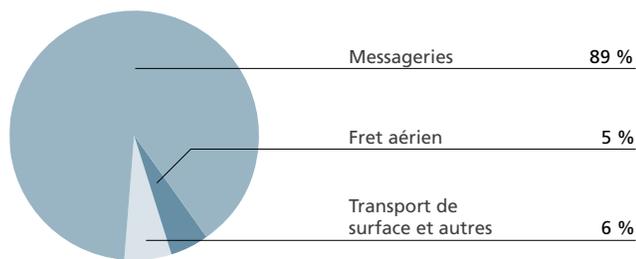
**Produits**



**Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices**



**Produits selon le marché – 2008**



Produits selon le marché	2008	2007	2006
Messageries	89 %	91 %	93 %
Fret aérien	5 %	4 %	3 %
Transport de surface et autres	6 %	5 %	4 %

**Vision**

*L'objectif de Courrier Purolator est de devenir le fournisseur principal de solutions de distribution intégrée à destination, en provenance et à l'intérieur du Canada.*

**Environnement commercial**

En tant que principal fournisseur de services de messageries au Canada détenant la plus grande part du marché (en fonction des produits), Purolator met à profit sa forte présence sur le marché canadien afin d'accroître sa part du marché pour les envois en direction nord ou en direction sud.

Le marché des services de messageries et du transport continue d'évoluer rapidement en raison des concurrents plus importants et plus puissants. Qui plus est, certaines entreprises de transport considèrent les services de messageries comme un nouveau marché attrayant. Il y a donc moins de distinctions entre les divers secteurs de l'industrie.

La mondialisation et le regroupement au sein de l'industrie sont partiellement à l'origine des besoins des clients, qui cherchent à impartir davantage leurs besoins liés au transport et à la chaîne d'approvisionnement pour se concentrer sur leurs services de base. Les clients choisissent les fournisseurs en fonction de leur capacité d'offrir des solutions créatives et un plus grand éventail de services ainsi qu'une visibilité de bout en bout des envois et une intégration accrue des systèmes d'expédition à leurs systèmes d'information.

Les innovations dans la technologie de l'information bouleversent nettement et de façon permanente les attentes de la clientèle ainsi que la façon de faire affaire et la gestion des procédés de transport et de distribution. L'équilibre des forces a été modifié entre les fournisseurs de transport traditionnels et les clients et a créé de nouveaux concurrents : les fournisseurs de services logistiques.

**Stratégie**

Purolator prévoit poursuivre sa lancée et transformer l'entreprise par l'entremise de sa stratégie principale et de l'initiative « Purolator 2010 ». L'entreprise entend également faire en sorte que ses employés offrent un meilleur service et que l'expérience des clients soit améliorée.

- La stratégie à long terme de Purolator comporte les éléments suivants :
- un avantage concurrentiel en investissant dans les employés;
  - un avantage soutenable par rapport à la concurrence en offrant un service supérieur et un leadership de marque;
  - une croissance rentable grâce à l'innovation dans les produits et services;
  - des améliorations continues du coût unitaire par l'innovation et la technologie liées aux procédés.

En 2006, Purolator a lancé une initiative quinquennale de transformation intitulée « Purolator 2010 ». Cette initiative englobe les éléments suivants :

- le remplacement de la technologie par de nouveaux systèmes conçus pour permettre à Purolator d'offrir un service plus axé sur les clients et plus efficace;
- la conception de nouveaux terminaux dans le but d'améliorer le tri et la livraison des colis;
- une accélération du rythme pour ce qui est de l'apport d'améliorations des procédés en matière de capacité et d'efficacité.

Cette transformation a nécessité des investissements importants dans la technologie, l'infrastructure et la coordination interne. Purolator compte continuer à investir dans ses établissements et son matériel de tri, consacrer une part considérable de ses investissements dans son nouveau secteur (fret) et rehausser davantage ses capacités transfrontalières dans le but de réduire les coûts opérationnels et d'améliorer le service. Purolator prévoit aussi investir des sommes importantes dans ses employés pour s'assurer qu'ils possèdent les connaissances, les compétences et les aptitudes nécessaires pour faire en sorte que Purolator continue à occuper sa position de chef de file sur le marché.

En 2008, Purolator a continué d'améliorer la façon dont elle gère ses activités. Elle poursuit toujours le passage des clients aux nouveaux systèmes axés sur les clients, l'instauration de nouveaux produits et services, l'expansion de la couverture des produits à traitement prioritaire, l'automatisation des installations et l'investissement dans l'équipement de cubage et de repondération automatisé.

### Objectifs et réalisations de 2008

En 2008, Purolator a atteint plusieurs jalons clés par rapport à sa stratégie principale et à l'initiative « Purolator 2010 ».

- Après avoir investi dans une nouvelle installation à la fine pointe de la technologie à Montréal et dans le nouveau terminal Port Kells à Langley (Colombie-Britannique), en 2007, Purolator a continué d'investir dans ses installations en 2008. Les travaux de construction ont débuté par un ajout important au centre existant de Richmond (Colombie-Britannique) pendant que ce dernier demeure entièrement opérationnel. Cette installation de tri à la fine pointe de la technologie permettra de tripler la capacité de traitement, de quadrupler le nombre de portes de déchargement, de doubler le nombre de portes de départ et la capacité de tri (fret aérien) et d'ajouter une ligne de tri supplémentaire pour le ramassage et la livraison.
- À la fin de l'année 2008, toutes les installations de Purolator utilisaient les nouveaux terminaux de données portatifs avec lecteur optique intégré. Après avoir mené de longues recherches, obtenu les commentaires des employés et examiné les normes de l'industrie, l'équipe du projet a choisi un terminal ultramoderne, ergonomique, rapide et durable, en plus d'être capable de prendre en charge la technologie améliorée future.
- Purolator a poursuivi la mise en œuvre de sa stratégie visant à accroître ses profits grâce à l'offre de nouveaux produits et services. Le service de chargement partiel de choix de Purolator, Purolator Freight<sup>MC</sup>, a amélioré ses capacités et a augmenté de 50 % les produits qu'il a générés. Purolator É.-U. a continué d'enregistrer un taux de croissance supérieur à 10 % au cours des dernières années. En 2008, Purolator É.-U. a ouvert deux nouveaux emplacements, à Philadelphie et à Los Angeles, augmentant ainsi ses activités sur le marché américain.

- L'entreprise a lancé des services liés à la chaîne d'approvisionnement mondiale (appelés Purolator Global Supply Chain Services<sup>MC</sup>) permettant d'accélérer la livraison de marchandises provenant de l'étranger aux magasins. Une nouvelle installation de 106 000 pieds carrés à Richmond (Colombie-Britannique) a ouvert ses portes pour desservir les entreprises de taille moyenne qui importent des marchandises de l'Asie et qui n'ont pas leur propre équipe de logistique. De plus, cette installation offrira un soutien aux grandes entreprises lorsque leurs opérations fonctionnent à pleine capacité.
- La sensibilisation au service de choix et au leadership de marque de Purolator se poursuit au moyen d'une campagne publicitaire nationale. La campagne de 2008 a mis l'accent sur la fiabilité et la flexibilité de Purolator ainsi que sa capacité d'offrir des solutions à des défis exceptionnels en matière d'expédition.

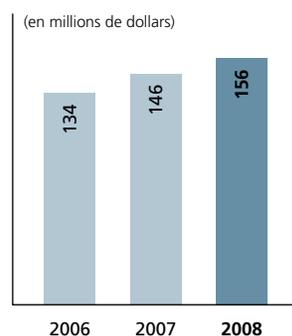
### Points saillants financiers

La contribution du secteur Purolator au bénéfice consolidé avant charge d'impôts de Postes Canada s'élève à 91 millions de dollars. Les produits se sont chiffrés à 1 563 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 7,4 % par rapport à l'exercice précédent. *Pour obtenir plus de détails, consulter la section 8.5 – Résultats d'exploitation – Secteur Purolator à la page 78.*

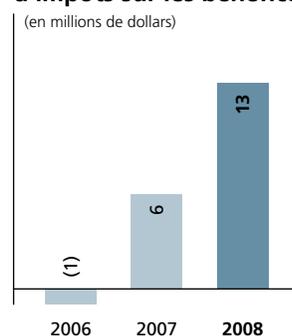
### 2.9 Secteur Logistique

Le secteur Logistique consiste en le Groupe SCI inc. (SCI), dont les actions sont détenues à 98,74 % par Postes Canada. Les intérêts que la Société détenait dans Intelcom ont été vendus en janvier 2007. Le secteur Logistique génère des produits de 156 millions de dollars, soit environ 2 % des produits d'exploitation consolidés de Postes Canada, qui s'élèvent à 7,7 milliards de dollars.

#### Produits



#### Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices



## Groupe SCI inc.

### Les activités

Le 1<sup>er</sup> janvier 2009, le nom de l'entreprise SCI Logistique inc. a été remplacé par celui de Groupe SCI inc. SCI a étendu sa présence sur le marché en faisant l'acquisition du groupe d'entreprises AMG en mars 2007. Par l'entremise de ses filiales, SCI offre des services de gestion des commandes et de gestion des stocks, y compris le traitement des commandes, le contrôle des stocks, l'exécution des commandes, la logistique inversée, la livraison et le transport. Chaque filiale cible un marché très précis lui permettant d'intégrer ses services d'externalisation logistique dans les organisations de ses clients. Cela permet au Groupe Postes Canada d'offrir aux entreprises canadiennes des services complets liés à la chaîne d'approvisionnement de bout en bout.

### Vision

**Le Groupe SCI vise à offrir des services de la chaîne d'approvisionnement globaux sans soucis avec des solutions locales et à se distinguer en offrant des solutions de calibre mondial qui règlent les problèmes complexes des clients.**

### Environnement commercial

SCI est l'un des plus importants fournisseurs de services logistiques au pays à appartenir à des intérêts canadiens, bien que cette entreprise soit relativement petite comparativement à ses homologues internationaux, notamment UPS et DHL. Bien qu'il évolue sur un marché fort et en pleine croissance de l'impartition des tâches logistiques, le Groupe SCI doit croître encore plus vite pour suivre les rythmes de croissance élevés de ses principaux concurrents qui opèrent sur les marchés mondiaux pour accroître leur part de marché, augmenter la portée et l'ampleur de leurs activités sur le plan technologique et administratif et rehausser leur pouvoir d'achat lié au transport. En se concentrant uniquement sur le marché canadien, le Groupe SCI a des difficultés à attirer des nouveaux gros clients internationaux.

La croissance et la viabilité à long terme de SCI dépendent de sa capacité à fournir des services sur les marchés à l'extérieur du Canada. Par conséquent, l'entreprise entend pénétrer le marché des États-Unis pour attirer des clients et en augmenter le nombre.

### Stratégie

L'orientation stratégique de SCI pour 2009 et les exercices ultérieurs consiste à poursuivre son expansion sur le marché canadien et à se faire connaître sur le marché américain. Pour ce faire, SCI devra poursuivre ses programmes d'acquisition de sociétés et de clients ainsi que l'expansion des services offerts dans d'autres structures verticales lucratives de l'industrie. Afin de respecter ses engagements et d'offrir une rentabilité et une valeur à toutes les parties intéressées, SCI prévoit mettre l'accent sur les objectifs stratégiques suivants :

- prendre de l'essor en acquérant de nouveaux clients dans des marchés ciblés;
- continuer à bâtir une culture axée sur la qualité et l'innovation;

- miser sur les capacités de nos sociétés en exploitation et de nos services partagés;
- reconnaître la responsabilité sociale de l'entreprise grâce à des programmes de gestion de la viabilité environnementale.

### Objectifs et réalisations de 2008

En 2008, SCI a continué de concentrer ses efforts sur les éléments suivants : la croissance par l'ajout de nouveaux clients dans des installations existantes; la création d'une culture d'amélioration continue dans l'ensemble du Groupe SCI; la mise en œuvre d'un système efficace de mesure de la gestion du rendement et de production de rapports connexes, afin de permettre aux clients et à SCI de surveiller le rendement de la chaîne d'approvisionnement. De plus, le groupe a mis l'accent sur la croissance par l'acquisition de sociétés et de clients en travaillant avec des entreprises de consultation externes au Canada et aux États-Unis afin d'élaborer une stratégie et des arguments valeur pour les entreprises ciblées.

### Points saillants financiers

SCI a enregistré un bénéfice avant charge d'impôts de 14 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 6 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent. Le Conseil d'administration du Groupe SCI a déclaré un dividende de 5 millions de dollars pour 2008 qui a été versé à Postes Canada en janvier 2009. SCI a versé des dividendes de 5 millions de dollars et de 8 millions de dollars pour 2007 et 2006, respectivement.

*Pour obtenir plus de détails, consulter la section 8.6 – Résultats d'exploitation – Secteur Logistique à la page 79.*

### 2.10 L'ensemble des autres secteurs

L'ensemble des autres secteurs comprend Innovaposte, une coentreprise de Postes Canada (51 %) et de Conseillers en gestion et en informatique CGI inc. (CGI) (49 %). Ce secteur comprenait autrefois Postes Canada internationale limitée (PCIL), une filiale en propriété exclusive.

#### Innovaposte

Les services offerts par Innovaposte comprennent l'élaboration, la gestion et l'exploitation de systèmes informatiques et d'information que requiert Le Groupe Postes Canada. Innovaposte offre des services d'élaboration et de gestion d'applications et sous-traite les services d'infrastructure à CGI.

Innovaposte crée toujours de la valeur pour Le Groupe Postes Canada en réduisant les coûts, en améliorant les services et en fournissant des services de consultation en matière de technologies et de procédés administratifs. L'entreprise met à profit ses relations avec des partenaires stratégiques, dont CGI, afin d'ajouter de la valeur pour ses clients. Les principales conventions conclues avec Le Groupe Postes Canada et prenant fin en 2012 offrent une option de renouvellement.

La stratégie d'Innovaposte consiste à aider ses clients à réinvestir les économies qu'ils ont réalisées en matière de charges d'exploitation de base dans de nouvelles technologies. De plus, Innovaposte effectuera des investissements dans les services qu'elle offre au Groupe Postes Canada et aux clients de ce dernier et élargira la gamme de ses services, en plus de se concentrer sur l'amélioration de ses systèmes, procédés et capacités internes, de même que la transformation de ses services de gestion et de conception des applications en vue d'arriver à un calibre international au moyen de l'utilisation d'outils, de procédés et de méthodologies conformes aux normes dans l'industrie.

En 2008, Innovaposte a continué à réduire les charges d'exploitation de base pour ses clients, transmettant ainsi les économies réalisées par les services de gestion des applications et de l'infrastructure et maintenant les mêmes tarifs que ceux de l'exercice 2006 pour les services de conception des applications de Postes Canada. Innovaposte a atteint tous les niveaux de service attendus et les mesures clés, notamment la satisfaction de la clientèle et des employés et la qualité du service.

#### **Postes Canada internationale limitée (PCIL)**

PCIL a été établie en 1990 pour promouvoir le savoir-faire de Postes Canada en matière de technologie et de gestion, principalement auprès d'autres administrations postales. L'entreprise avait cessé de trouver de nouveaux débouchés et s'était plutôt concentrée sur la gestion des conventions existantes, dont la plus importante était celle d'une concession postale dans les Antilles néerlandaises.

PCIL était propriétaire à 100 % de Nieuwe Post Nederlandse Antillen N.V. (NPNA), qui exploite une concession postale dans les Antilles néerlandaises. La conformité avec certaines modalités de l'entente avait fait l'objet d'un différend, chacune des parties alléguant qu'il y avait eu manquement de la part de l'autre. PCIL et le gouvernement des Antilles néerlandaises sont parvenus à une entente à l'amiable en décembre 2007. En avril 2008, aux termes de cette entente, PCIL a versé 7,3 millions de dollars au gouvernement des Antilles néerlandaises pour mettre fin à la convention de concession 15 ans plus tôt que prévu. En prévision de ce paiement, PCIL avait enregistré une provision de 7,4 millions de dollars en 2007.

En avril 2008, avec l'autorisation de la gouverneure en conseil en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, PCIL a transféré la totalité des actions de NPNA au gouvernement des Antilles néerlandaises. Postes Canada a ensuite liquidé et dissous PCIL en novembre 2008.

### **3 Facteurs de rendement clés**

*Examen des facteurs clés de notre rendement, de nos progrès par rapport aux objectifs de 2008 et des priorités pour 2009*

#### **3.1 Facteurs de rendement clés**

Postes Canada a mis sur pied un système de gestion doté d'une « fiche de pointage équilibrée » pour mesurer l'évolution de l'entreprise par rapport à sa vision et à ses stratégies et de fournir à la Direction un aperçu détaillé du rendement des activités. Cette approche permet à la Société de s'assurer qu'un équilibre est établi entre les résultats financiers, la valeur pour la clientèle, le rendement en matière de livraison et l'engagement des employés lorsqu'elle détermine chaque année ses facteurs de rendement clés ainsi que ses priorités.

##### **Valeur pour la clientèle**

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

##### **Engagement des employés**

Chaque année, la Société mène un sondage pour évaluer la manière dont ses employés perçoivent Postes Canada, leur environnement de travail ainsi que leur niveau d'engagement. Le sondage auprès des employés est géré par une firme de services professionnels indépendante. *Consulter la section 4.2 – Capacité d'atteindre les résultats – Engagement des employés à la page 54.*

##### **Rendement en matière de livraison**

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

##### **Rendement financier**

Le rendement financier est évalué au moyen des produits des secteurs d'activité, des gains de la Société et des ratios financiers. *Pour obtenir plus de renseignements, consulter la section 1 – Introduction et points saillants financiers à la page 30 et la section 8 – Résultats d'exploitation à la page 73.*

### 3.2 Progrès accomplis par rapport aux objectifs de 2008

Postes Canada utilise un tableau de bord pour assurer le suivi et la gestion des progrès réalisés par rapport aux priorités de la Société. Les résultats sont transmis mensuellement à la haute direction. Dans le tableau ci-dessous et sur les pages suivantes, nous résumons les progrès que nous avons accomplis vers l'atteinte de nos objectifs de 2008, et nous donnons un aperçu des priorités que nous avons fixées pour 2009.

#### Progrès accomplis par rapport aux objectifs de 2008

##### Légende

-  Objectif atteint
-  Objectif partiellement atteint
-  Objectif non atteint

Valeur pour la clientèle	
Objectifs de 2008	Résultats de 2008
Atteindre les objectifs liés à la valeur pour la clientèle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● L'objectif lié à la valeur pour la clientèle pour le secteur d'activité Colis a été atteint en 2008 et celui pour le service Médiaposte a été dépassé. Le secteur d'activité Courrier transactionnel, en revanche, n'a pas atteint son objectif malgré les efforts pour améliorer nos relations avec les clients commerciaux importants et malgré d'importants investissements en marketing afin de promouvoir la valeur du service Poste-lettres.</li> </ul>
Entamer la mise en œuvre des plans de modernisation du réseau de livraison physique de Postes Canada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le programme de modernisation des réseaux de Postes Canada progresse conformément au plan. Les travaux de construction d'une nouvelle installation à Winnipeg et de conception de nouveaux procédés opérationnels et de nouvelles solutions d'infrastructure ont commencé et devraient être terminés en 2010.</li> </ul>
Améliorer la visibilité du suivi des colis dans le réseau de livraison pour améliorer la valeur du secteur Colis et accroître la satisfaction de la clientèle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La visibilité des colis s'est améliorée grâce à l'utilisation accrue de l'équipement de balayage, à l'activation des puces cellulaires dans les terminaux de balayage portatifs afin de permettre la transmission sans fil des données de balayage, et à l'amélioration des messages de pistage et de repérage sur le site Web.</li> </ul>
Lancer la prochaine génération de solution de confirmation de livraison des colis pour améliorer l'avis de livraison pour nos clients.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le projet pilote relatif aux terminaux de balayage portatifs sans fil pour les facteurs débutera en 2009 afin d'améliorer le respect des délais pour les avis de livraison. La mise en place à l'échelle nationale sera envisagée une fois que le projet pilote sera terminé.</li> </ul>
Mettre en œuvre la stratégie en ligne pour améliorer l'interface des clients et appuyer la croissance du canal électronique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Des améliorations du volet Entreprise du site Web sont en cours afin d'en améliorer les fonctions pour nos clients. Une nouvelle application hors ligne pour les entreprises facilitera l'utilisation du site Web par les clients.</li> </ul>

## Progrès accomplis par rapport aux objectifs de 2008 (suite)

Engagement des employés	
Objectifs de 2008	Résultats de 2008
Atteindre l'objectif en matière d'engagement des employés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● L'indice d'engagement des employés de 2008 a augmenté de trois points de pourcentage par rapport à 2007, ce qui reflète l'accent mis à l'échelle de l'entreprise sur la communication, le respect, l'équité et la création d'un milieu de travail sain.</li> </ul>
Réduire la fréquence d'accidents et créer un environnement de travail sain et sécuritaire en offrant des programmes qui mettent l'accent sur la sensibilisation en matière de sécurité, la prévention des accidents et le respect des pratiques sécuritaires d'exploitation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Postes Canada continue à définir et à contrôler de façon proactive les dangers en milieu de travail, ainsi qu'à mettre en place des programmes axés sur les activités à risque élevé. Bien qu'une modeste réduction du nombre d'accidents ait été signalée en 2008, la fréquence des accidents demeure à des niveaux élevés inacceptables.</li> </ul>
Mettre sur pied un nouveau système pour gérer et signaler les accidents.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● L'élaboration de meilleures capacités de production de rapports sur les accidents est en cours de sorte à donner un aperçu des stratégies permettant de réduire davantage le nombre d'accidents à l'avenir.</li> </ul>
Offrir des programmes techniques et de perfectionnement en leadership afin d'accroître la productivité et de renforcer l'engagement des employés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Des cours techniques et de leadership ont été conçus et sont offerts pour répondre aux exigences opérationnelles et administratives à priorité élevée.</li> </ul>
Offrir des communications plus ciblées et opportunes aux employés pour veiller à ce que tous les employés aient des objectifs semblables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Un réseau de communications ciblées a été mis en œuvre pour veiller à ce que les messages clés soient communiqués aux publics cibles de façon efficace. Un réseau de télédiffusion à l'interne a été conçu et mis à l'essai en 2008, en prévision de sa mise en œuvre en 2009, afin de renforcer les messages clés communiqués à tous les employés.</li> </ul>
Élaborer une approche de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et entamer l'intégration des initiatives environnementales durables dans les opérations de Postes Canada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Un comité relevant du Conseil d'administration a été constitué pour s'occuper de la stratégie de la RSE de Postes Canada. Le premier rapport sur la RSE a été publié pour présenter les principaux objectifs et les plans d'action. Plusieurs initiatives en cours intègrent la RSE et les principes sur la viabilité environnementale.</li> </ul>
Rendement en matière de livraison	
Objectifs de 2008	Résultats de 2008
Atteindre les objectifs liés au service de livraison.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● – Les objectifs liés au service de livraison Poste-lettres ont été atteints.</li> <li>● – Les objectifs liés au service Médiaposte avec adresse ont été atteints. Le rendement du service Médiaposte sans adresse s'est considérablement amélioré au cours de l'année, mais l'objectif fixé pour le rendement de ce service n'a pas tout à fait été atteint.</li> <li>– Le secteur Colis n'a pas atteint les objectifs d'amélioration prévus.</li> </ul>
Améliorer le procédé de livraison du service Médiaposte pour accroître davantage le rendement des livraisons à temps et réduire le coût de livraison.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le procédé de livraison du service Médiaposte sans adresse a été modifié pour</li> <li>● accroître le rendement des livraisons à temps et réduire le coût de livraison.</li> </ul>
Mettre en œuvre une stratégie pour améliorer les capacités du service Médiaposte afin d'appuyer cette activité en pleine expansion.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Des programmes ont été conçus pour améliorer la capacité du service Médiaposte.</li> <li>● La mise en œuvre des initiatives a été entamée en 2008 et se terminera en 2009.</li> </ul>
Assurer le respect des exigences internationales de livraison liée à la rémunération au rendement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les objectifs de « balayage » des articles du régime international n'ont pas été atteints pour tous les produits. Les objectifs de livraison à temps du service Poste-lettres ont été atteints. Les objectifs liés au rendement de livraison « à temps » des colis n'ont pas été atteints.</li> </ul>

**Progrès accomplis par rapport aux objectifs de 2008 (suite)**

<b>Rendement financier</b>	
<b>Objectifs de 2008</b>	<b>Résultats de 2008</b>
Respecter l'engagement du Groupe Postes Canada en ce qui a trait aux bénéfices, soit 127 millions de dollars.	● Le bénéfice consolidé avant charge d'impôts sur les bénéfices s'est chiffré à 161 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 34 millions de dollars par rapport au plan.
Respecter l'engagement de Postes Canada en matière de bénéfices, soit 25 millions de dollars.	● Postes Canada a enregistré un bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices de 66 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 41 millions de dollars par rapport au plan. Le manque à gagner relatif aux produits a été plus que compensé par les économies réalisées grâce aux initiatives de compression des coûts entreprises et aux objectifs liés à l'efficacité des opérations atteints.
Respecter l'engagement de Postes Canada à l'égard des produits d'exploitation.	● L'objectif lié aux produits du secteur Colis a été atteint pour l'exercice. Les produits des secteurs Courrier transactionnel et Marketing direct n'ont cependant pas atteint les objectifs fixés, ce qui est attribuable en grande partie au ralentissement économique.
Élaborer des options pour assurer la croissance des revenus à long terme.	● Diverses options découlant de nouveaux débouchés ont été élaborées. Elles misent sur nos capacités existantes et futures. Nous continuerons à améliorer ces options au cours de l'exercice à venir.
Améliorer l'efficacité opérationnelle sans avoir une incidence sur la création d'une valeur pour la clientèle et la qualité du service.	● D'importantes économies opérationnelles ont été réalisées au cours de l'exercice, conformément aux objectifs établis.

**3.3 Priorités pour 2009**

En 2009, nous devons maintenir le cap si nous voulons être en mesure d'offrir le service de qualité auxquels les Canadiens s'attendent et de demeurer une entreprise pertinente à l'avenir. Notre objectif consistera à assurer la sécurité du courrier, à améliorer la sécurité de nos employés et à maintenir notre viabilité financière à court et à long terme.

Nous devons obtenir de nouvelles sources de financement pour répondre à nos besoins technologiques de modernisation et respecter nos obligations liées au régime de retraite pendant une période qui s'avérera très difficile sur le plan économique.

**La sécurité du courrier**

Depuis des années, les Canadiens nous confient leurs communications importantes. Nous sommes déterminés à préserver cette confiance. Nous examinons chaque aspect de notre vaste réseau pour nous assurer qu'il demeure stable. Notre priorité est d'augmenter la visibilité des colis sur tout le réseau de Postes Canada, d'accroître l'accès des clients à l'information de suivi, et de mettre à jour les procédés liés aux étapes de livraison et de réclamation, afin d'améliorer encore davantage l'expérience du client. Voilà quelques exemples des mesures que Postes Canada prévoit prendre en 2009 pour « rendre l'expérience du client positive ».

**La sécurité de nos employés**

La sécurité de nos employés est primordiale et nous sommes déterminés à réduire la fréquence des accidents. Nous avons l'intention de mettre en œuvre des programmes axés sur la promotion de la sécurité, la prévention des accidents et le respect des pratiques d'exploitation sécuritaires. Inculquer une culture de sécurité est un élément clé dans l'engagement des employés, et elle continue d'être une priorité essentielle pour Postes Canada. À cet égard, nous prévoyons mettre en œuvre des programmes nationaux axés sur le leadership, la productivité et la culture de service à la clientèle. Ces programmes visent à nous assurer que nos employés s'identifient à notre entreprise et qu'ils sont mieux outillés pour répondre adéquatement aux besoins de nos clients.

**Viabilité**

Comme nous l'avons déjà mentionné, nous faisons face à un déclin de nos services de base, même si nos points de livraison, et les coûts liés à la livraison, augmentent d'environ 200 000 par année. L'instabilité du marché a eu d'importantes répercussions sur les actifs et les passifs de notre régime de retraite et, par conséquent, sur la disponibilité de fonds pour les investissements qui s'imposent. En 2009, nous devons relever d'importants défis sur plusieurs plans, ce qui mettra à risque notre autonomie financière à long terme. Postes Canada intervient avec des mesures de gestion stricte des coûts afin d'atteindre ses objectifs financiers. Pour nous assurer d'une viabilité financière à long terme, nous avons besoin d'un nouveau cadre financier, élaboré en collaboration avec notre actionnaire. Nous avons besoin de ce cadre financier non seulement pour être en mesure de respecter nos obligations grandissantes en matière de régime de retraite, mais pour continuer à répondre aux besoins de modernisation qui s'imposent si nous voulons être en mesure de continuer à desservir les Canadiens et être une entreprise pertinente aux yeux de nos clients. Nous verrons à ce que nos engagements de dépenses respectent les limites de notre capacité financière actuelle.

## 4 Capacité d'atteindre les résultats

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

### 4.1 Employés

Le Groupe Postes Canada se classe parmi les entreprises les plus importantes au Canada et compte 72 000<sup>4</sup> employés. Postes Canada, qui figure au Palmarès des 100 meilleurs employeurs, a un effectif de quelque 59 800 employés, et ses filiales, de 12 200 employés.

Le succès de la transformation de Postes Canada vers une poste moderne repose sur un effectif dévoué et hautement compétent. L'une des plus grandes difficultés auxquelles fait face Postes Canada est de créer un effectif à haut rendement en dépit de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée attribuable au vieillissement de la population, à la génération du baby-boom qui prend sa retraite et au resserrement du marché du travail. Pour atteindre notre objectif, nous concentrons nos efforts sur le recrutement d'employés compétents, l'amélioration de notre environnement de travail, l'accroissement des niveaux de compétence et le développement des futurs chefs.

On estime que 32 000 employés à plein temps quitteront Postes Canada entre 2008 et 2017. La plupart des employés prendront leur retraite, mais les autres décideront de quitter l'entreprise pour poursuivre de nouvelles possibilités d'emploi sur un marché du travail extrêmement concurrentiel.

#### Attrition prévue par le départ à la retraite des employés à plein temps et autres départs



\* Prévvision, FFRS inclus.

**Nota :** On s'attend à 31 893 départs d'ici 2017 (incluant 23 583 départs à la retraite et 8 310 autres départs). Cette prévision est fondée sur les taux de départs à la retraite pour le période de cinq ans de 1996 à 2000 et la période de six ans de 2002 à 2007, et une moyenne d'autres départs de 2003 à 2007; comprend les factrices et facteurs ruraux et suburbains (FFRS), jadis des entrepreneurs qui sont devenus employés en 2004.

<sup>4</sup> Les chiffres liés à l'emploi portent sur les employés à plein temps et à temps partiel; ils excluent les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

Malgré le ralentissement économique en 2008, nous continuons à mettre l'accent sur l'engagement des employés et la gestion des talents. Puisque le contexte économique change et que l'attrition s'accélère, Postes Canada doit être en mesure d'acquérir et de perfectionner des chefs compétents pouvant promouvoir l'engagement des employés, et ce, tout en tenant compte des besoins des clients. Nous avons donc lancé un plan pluriannuel détaillé pour moderniser et dynamiser notre réseau postal national et notre milieu de travail.

Nous avons entamé diverses initiatives portant sur la gestion des talents, le perfectionnement en leadership et la planification de la relève. Les capacités accrues en matière de recrutement électronique et les partenariats avec les fournisseurs ont facilité le procédé de recrutement des employés de première ligne, des cadres intermédiaires et des cadres supérieurs sur un marché du travail de plus en plus concurrentiel. Pour composer avec la concurrence féroce en Alberta concernant les factrices et les facteurs ruraux et suburbains (FFRS), nous avons conclu deux ententes d'impartition avec des fournisseurs, qui viennent s'ajouter aux activités de recrutement qu'exécutent nos équipes des Ressources humaines dans cette région.

Les programmes de mentorat et de formation, dont celui du « Leadership de pointe », destinés aux gestionnaires et aux chefs portent sur les techniques d'encadrement et permettent de promouvoir l'engagement des employés. Le nouvel outil LEA 360 (Analyse de l'efficacité du leadership), utilisé dans le cadre du perfectionnement en leadership, évalue les pratiques de leadership actuelles en fonction d'un profil de leadership souhaité. On assure un suivi de cette évaluation au moyen d'ateliers et d'affectations en milieu de travail, lesquels sont conçus pour accroître l'incidence et l'efficacité du leadership. Postes Canada croit également en le pouvoir et l'importance du perfectionnement en leadership. Ainsi, en 2008, en collaboration avec l'Université Queen's, des cadres supérieurs de Postes Canada ont mis au point et exécuté des programmes de perfectionnement portant sur six secteurs importants pour les entreprises : les finances, l'établissement de stratégies, le marketing, les ventes, les opérations et les ressources humaines; de nouveaux modules seront ajoutés en 2009. Ces programmes ont attiré de nombreux participants, ont été très acclamés et ont donné lieu à une amélioration importante en matière de résultats liés à l'engagement pour l'équipe des cadres.

Postes Canada a mis en œuvre un système de cyberrecrutement pour les embauches externes et elle prévoit l'utiliser en 2009 pour composer avec la forte demande en dotation à l'interne causée par l'attrition et la mutation des employés. Le public a réagi positivement à cette initiative et la banque de candidats continue à croître chaque jour. Pour la gestion des talents et la planification de la relève, la Société acquiert maintenant des outils qui lui fourniront des renseignements détaillés sur les talents en temps réel. Nous utilisons ces outils de gestion des talents pour tenter d'apporter de la visibilité à nos réserves de talents et d'accroître notre capacité à réagir rapidement dans ce domaine. Ces outils nous permettront de mieux cibler nos efforts en matière de planification de la relève et de mettre en œuvre nos initiatives de leadership et de perfectionnement dans les domaines appropriés.

## 4.2 Engagement des employés

### Postes Canada

L'engagement des employés demeure une priorité absolue pour Postes Canada. Nous restons déterminés à devenir le meilleur milieu de travail qui soit au Canada, où chaque employé contribue et participe à notre réussite. Nos efforts pour renforcer l'engagement des employés ont eu un effet positif, comme en témoignent les améliorations, année en année, des résultats du sondage auprès des employés. De plus, Postes Canada a été classée parmi les 100 meilleurs employeurs pour la troisième année consécutive par Mediacorp.

En 2008, les efforts que nous avons déployés pour atteindre des niveaux supérieurs d'engagement des employés sont demeurés axés sur le respect et l'équité en milieu de travail, sur la santé et la sécurité des employés et sur des efforts concertés pour établir un dialogue avec les employés.

Pour mener à bien la stratégie, Postes Canada a dû diriger une activité dynamique de communication en personne avec les employés de première ligne et les chefs d'équipe. Pour la troisième année consécutive, la présidente et plusieurs membres de la haute direction ont participé à 15 forums régionaux partout au pays. Y ont assisté plus de 2 500 chefs d'équipe et, pour la première fois depuis la création de ces forums, plus de 500 employés représentés par le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. Les cadres supérieurs ont communiqué nos résultats commerciaux et nos plans concernant la Transformation postale, tout en invitant les employés à faire part de leurs idées sur la façon dont nous pouvons améliorer le rendement de notre entreprise en matière de santé et de sécurité, de la protection de l'environnement et du service à la clientèle. Qui plus est, nombre de vice-présidents et de directeurs généraux ont rencontré de petits groupes d'employés dans leur milieu de travail. Plus de 600 rencontres avec quelque 10 000 employés ont eu lieu en 2008. Les forums et les visites des cadres supérieurs ont eu lieu pour créer un lien entre les employés de première ligne et les superviseurs, d'une part, et la Société, d'autre part, en leur présentant nos stratégies et nos résultats commerciaux. Plus important encore, ces initiatives sont conçues pour susciter le dialogue avec les employés.

De nouveau en 2008, les efforts déployés pour l'engagement des employés ont porté tout particulièrement sur la santé et la sécurité des employés. Postes Canada est déterminée à protéger ses employés des situations dangereuses. Elle continue à renforcer son système de gestion en matière de santé et de sécurité et à offrir une formation sur la sécurité. Les efforts déployés comprennent des communications détaillées avec les chefs d'équipe et les employés pour veiller à ce que la question de la santé et de la sécurité soit une priorité absolue. L'excellence en matière de leadership est un volet essentiel de toute stratégie d'engagement. Voilà pourquoi la Société a poursuivi ses efforts pour améliorer la capacité de ses chefs d'équipe de première ligne à diriger efficacement en offrant une formation aux superviseurs et aux cadres intermédiaires.

Les résultats du sondage auprès des employés mené en 2008 suggèrent que nos efforts visant à accroître l'engagement de nos employés portent fruit. Les résultats obtenus dans la plupart des catégories indiquent une amélioration et nous avons atteint l'objectif fixé pour l'indice d'engagement des employés, lequel a enregistré une hausse de 3 points de pourcentage par rapport à l'année précédente. Bien que les résultats soient encourageants, il reste beaucoup à faire pour atteindre des niveaux d'engagement plus élevés.

Notre stratégie d'engagement des employés pour 2009 est essentiellement la même que celle de 2008. Nous prévoyons continuer à mettre l'accent sur l'établissement d'un milieu de travail qui est caractérisé par l'équité, le respect et une préoccupation soutenue pour la santé et la sécurité de tous les employés, ainsi que par le leadership, qui favorise la communication avec les employés. Nous nous concentrerons sur le développement des chefs d'équipe de première ligne et sur le soutien que nous leur accordons, puisqu'ils jouent un rôle essentiel dans l'engagement de leurs employés et l'atteinte des résultats commerciaux.

Nous continuerons à déployer des efforts pour entamer un dialogue efficace avec nos chefs d'équipe et employés de première ligne, au moyen notamment de forums régionaux et de discussions de première ligne tenues par les cadres supérieurs. Nous prévoyons continuer à établir une culture de santé et de sécurité grâce à la formation en sécurité à l'intention des employés et en mettant l'accent sur le leadership pour la gestion de la sécurité. Nous continuerons également à encourager les chefs d'équipe à amener les employés à prendre part aux décisions ayant une incidence sur leur travail et leur milieu de travail, de même qu'à reconnaître les contributions des employés à l'égard du service à la clientèle et de l'amélioration des opérations.

### Purolator

Purolator a continué à investir dans ses employés en s'assurant qu'ils ont un lieu de travail sécuritaire et qu'ils possèdent les outils dont ils ont besoin pour bien accomplir leur travail. Des investissements soutenus dans la formation des employés constituent un élément intégral des fondements du succès de Purolator. Les « Sondages – Pulse » trimestriels ont remplacé le sondage semestriel portant sur l'efficacité interne et ils fournissent des renseignements plus rapidement. Les renseignements recueillis aident l'entreprise à évaluer les progrès au cours de l'année. Pour veiller à ce que Purolator continue à réaliser des progrès dans les secteurs dans lesquels on signale des possibilités d'amélioration, on demande aux employés de faire part de leurs idées et suggestions à leur gestionnaire pour qu'on en tienne compte au cours de l'élaboration de plans d'action à l'échelle locale. En donnant suite aux préoccupations à l'échelle locale, de même que dans l'ensemble de l'entreprise, tous peuvent contribuer à faire de Purolator un meilleur endroit où travailler.

### 4.3 Négociation collective

L'avenir de Postes Canada dépend de toutes les personnes qui y travaillent. Reconnaissant cet élément de succès, l'entreprise s'engage à maintenir des relations professionnelles et efficaces avec tous ses syndicats. Ce n'est qu'en travaillant ensemble que les parties assureront la viabilité à long terme de l'entreprise malgré les défis que présente la conjoncture économique.

Cette année s'est avérée pleine de défis mais fructueuse pour la négociation collective à Postes Canada. La discussion qui suit résume nos conventions collectives et nos progrès continus vers l'établissement de relations réussies entre la direction et les syndicats.

#### Nombre d'employés syndiqués – Postes Canada

Unité de négociation	Nombre d'employés représentés*	Date d'expiration de la convention collective
STTP (1)	41 281	Le 31 janvier 2011
STTP – FFRS (2)	6 368	Le 31 décembre 2011
ACMPA (3)	6 380	Le 31 décembre 2009
AOPC (4)	3 941	Le 31 mars 2009
AFPC/SEPC (5)	2 001	Le 31 août 2012
<b>Total</b>	<b>59 971</b>	

\* Comprend tous les employés à temps plein et à temps partiel qui sont représentés par une unité de négociation au 31 décembre 2008; exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

(1) STTP = Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes

(2) STTP – FFRS = Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Factrices et facteurs ruraux et suburbains

(3) ACMPA = Association canadienne des maîtres de poste et adjoints

(4) AOPC = Association des officiers des postes du Canada

(5) AFPC/SEPC = Alliance de la Fonction publique du Canada/Syndicat des employés des postes et communications

#### Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) – Exploitation postale urbaine

Nous en sommes maintenant à la deuxième année de notre convention collective de quatre ans avec le STTP. Ce syndicat représente le groupe le plus important d'employés, qui englobe les employés aux établissements et aux postes de facteurs, ainsi que les facteurs et les courriers de services postaux. La convention collective actuelle prendra fin le 31 janvier 2011.

#### Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes – Factrices et facteurs ruraux et suburbains (STTP – FFRS)

Postes Canada et le STTP – FFRS en sont actuellement dans la cinquième année d'une convention collective de huit ans. Cette convention comprend trois réexamens de la convention avant sa date d'expiration du 31 décembre 2011, et toutes les parties ont accepté de procéder au deuxième réexamen en juillet 2008. On prévoit que les parties entameront le procédé de négociations pour le troisième et dernier réexamen en octobre 2009.

#### Syndicat des employés des postes et communications (SEPC)

La convention collective conclue entre Postes Canada et le SEPC est venue à échéance le 31 août 2008 et les parties ont entamé la négociation collective en juin, mais les négociations ont échoué, ce qui a mené à un arrêt de travail. Les employés qui exécutent des tâches administratives, y compris ceux affectés aux centres d'appels, au travail de bureau, aux finances et à l'ingénierie, ont participé à une grève d'une durée de cinq semaines qui n'a pas eu une incidence défavorable notable sur la position financière de l'entreprise ni sur ses résultats d'exploitation. D'importants efforts de circonstance ont réussi à atténuer l'incidence de la grève et ont permis à la Société de continuer à réaliser ses objectifs liés au service.

La convention collective nouvellement ratifiée, qui prendra fin le 31 août 2012, comprend le remplacement du régime actuel de congés de maladie par un nouveau régime d'invalidité de courte durée. Nous nous attendons à ce que ce changement réduise considérablement le taux d'absentéisme.

#### Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA)

La convention collective actuelle conclue entre Postes Canada et l'ACMPA, qui représente les maîtres de poste et les adjoints des bureaux de poste ruraux, viendra à échéance le 31 décembre 2009. Les négociations devraient être entamées au printemps 2009.

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

Postes Canada et l'AOPC, qui représente les superviseurs et les employés des ventes, ont entamé des négociations axées sur les intérêts en novembre 2008. La convention collective actuelle vient à échéance le 31 mars 2009.

#### Nombre d'employés syndiqués – Purolator

Unité de négociation	Nombre d'employés représentés*	Date d'expiration de la convention collective
Teamsters (1)	8 917	Le 31 décembre 2011
Autre (2)	1 075	Le 31 décembre 2008 Le 31 décembre 2009 Le 1 <sup>er</sup> février 2010 Le 31 décembre 2012
<b>Total</b>	<b>9 992</b>	

\* Comprend tous les employés à temps plein et à temps partiel qui sont représentés par une unité de négociation au 31 décembre 2008; exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

(1) Teamsters = Exploitation

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

En 2008, Purolator et le Conseil canadien des Teamsters, qui représente les membres du personnel d'exploitation, ont conclu une nouvelle convention collective, laquelle a été ratifiée au début mai 2008. Cette entente a été conclue sans perturbation des activités. Cette convention sera en vigueur du 1<sup>er</sup> janvier 2008 au 31 décembre 2011. Le partenariat solide de Purolator avec ses employés a aidé à obtenir une entente qui est acceptable par toutes les parties.

De plus, en 2008, Purolator et diverses sections locales des Teamsters, qui représentent certains de ses employés administratifs et de bureau en Ontario et au Canada atlantique, ont ratifié de nouvelles conventions collectives. Ces conventions seront en vigueur du 1<sup>er</sup> janvier 2009 au 31 décembre 2012.

D'autres conventions collectives pour personnel administratif et de bureau sont également venues à échéance le 31 décembre 2008 et les négociations pour leur renouvellement seront entamées au début de 2009.

**Nombre d'employés syndiqués – SCI Logistique**

Unité de négociation	Nombre d'employés représentés*	Date d'expiration de la convention collective
SCEP (1)	304	Le 31 décembre 2009 Le 31 décembre 2010 Le 31 décembre 2011

\* Comprend tous les employés à temps plein et à temps partiel qui sont représentés par une unité de négociation au 31 décembre 2008; exclut les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

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

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

Postes Canada s'engage à offrir à ses employés un milieu de travail sain et sécuritaire. En 2008, nous avons concentré nos efforts sur l'exécution de vérifications officielles de la santé et la sécurité, l'établissement d'attentes sur le leadership lié à la sécurité et la mise en œuvre de stratégies de prévention des accidents pour les types d'accidents les plus courants et à risque élevé. Nous continuons à élaborer notre système de gestion de sécurité et à favoriser une culture de sécurité. Bien que nous n'ayons pas atteint notre objectif lié à la réduction de la fréquence des accidents, nous avons réalisé des progrès en ce qui a trait à la mise en œuvre de programmes en matière de santé et de sécurité.

Une tierce partie (URS) a mené des vérifications de conformité en matière de santé et de sécurité et du système de gestion à 35 emplacements. À la fin de l'année, les vérifications étaient terminées. Ces vérifications comprennent des pointages pour divers éléments du système de gestion de la santé et de la sécurité, conformément à la norme BS OHSAS (British Standard Occupational Health and Safety Assessment Series) 18001. Les résultats des vérifications serviront de données de référence pour évaluer notre amélioration, et ils nous permettront de poursuivre l'élaboration de notre système de gestion de la sécurité.

Étant donné que le leadership lié à la sécurité est un élément clé pour la mise en place d'une culture de sécurité, des critères en matière de leadership indiquant clairement les attentes relatives aux actes et aux comportements des cadres supérieurs ont été introduits en 2008. Ces critères font partie de la fiche officielle de pointage du rendement des cadres supérieurs; ils seront appliqués à tous les niveaux de direction, y compris celui des superviseurs, en 2009.

Les accidents les plus fréquents demeurent ce que nous appelons « les glissades, les trébuchements et les chutes ». À l'automne 2008, nous avons déployé des efforts concertés pour repérer et éliminer les dangers en cours d'itinéraire dans toutes les régions avant l'arrivée de la neige et du verglas. Notre campagne sur la sécurité en hiver comprenait l'envoi à tous les

superviseurs de livraison de renseignements à transmettre à tous les employés (conseils sur les procédés sécuritaires, les chaussures et les équipements antidérapants, consignés sur les observations obligatoires en cours d'itinéraire par les chefs d'équipe). Une campagne externe approfondie de communication sur la sécurité a été mise au point aux fins de diffusion à la télévision et à la radio, en ligne et sous forme d'annonces dans les journaux. Nous avons établi un nouveau partenariat avec Canadian Tire et organisé un concours visant à inciter le public à nettoyer les entrées. Postes Canada a mis en place un outil d'enquête sur les accidents pour tenter d'éclaircir et de mettre le doigt sur la cause des glissades, des trébuchements et des chutes.

Les blessures liées à l'ergonomie sont également courantes. Afin de mieux connaître les risques pouvant provoquer ces blessures et d'établir un mécanisme visant à organiser nos efforts par ordre de priorité pour prévenir ces risques, nous avons mis au point un outil spécial sur les risques ergonomiques et nous l'avons utilisé pour déterminer les principaux risques. Nous avons ensuite élaboré des stratégies pour parer à ces principaux risques. Un outil d'aide aux enquêtes portant particulièrement sur les blessures liées à l'ergonomie a été mis en service pour rechercher et déterminer la cause fondamentale de ces accidents.

En 2008, nous avons fait de grands efforts pour améliorer notre capacité actuelle à analyser les statistiques et les renseignements relatifs à la santé et à la sécurité, afin de mieux comprendre les coûts, les types d'accidents et les autres tendances, ce qui est nécessaire à l'élaboration de stratégies ciblées. Ces efforts se poursuivront en 2009.

**4.5 Infrastructure**

Des biens matériels à jour, y compris les installations de traitement et les réseaux de livraison et de vente au détail, sont requis pour nous permettre de respecter nos engagements à l'égard du service et de répondre aux exigences des clients. L'investissement dans l'infrastructure de base a accusé du retard et d'importantes acquisitions d'immobilisations sont nécessaires afin de renouveler nos actifs, de les moderniser et d'avoir recours à de nouvelles technologies. *Cette section doit être consultée avec la section 6.3 – Activités d'investissement à la page 64 et la section 6.6 – Liquidités et ressources en capital à la page 66.*

**Postes Canada**

En 2008, Postes Canada a investi 271 millions de dollars en immobilisations, principalement dans les immeubles, les systèmes et l'équipement.

En 2009, nous prévoyons investir 590 millions de dollars en immobilisations pour entretenir et réapprovisionner les équipements et les installations, moderniser notre infrastructure de TI et les autres systèmes ou technologies, et soutenir la croissance des activités dans les principaux secteurs. Compte tenu du contexte économique actuel, nous avons cependant l'intention de surveiller attentivement notre situation financière et de prendre des mesures pour atténuer toute incidence négative, notamment en réduisant les dépenses en capital, au besoin.

Notre projet de Transformation postale, qui vise à renouveler notre infrastructure de traitement, de livraison et de technologie, a été approuvé par le Conseil d'administration de Postes Canada en octobre 2007. À court terme, nous prévoyons remplacer l'équipement vieillissant ainsi que les éléments essentiels, normaliser nos activités et mettre en œuvre un système de gestion de la productivité efficace. Cette initiative vise à nous permettre de défendre nos services de base en offrant une valeur ajoutée à nos clients et de jeter les bases de notre croissance future.

Les travaux ont été entrepris en 2008 pour construire un nouvel établissement de traitement du courrier à Winnipeg, lequel servira de modèle pour les établissements futurs dans l'ensemble du pays. Le nouvel établissement sera le reflet de la poste moderne et disposera de technologies de pointe et d'équipements ergonomiques de nouvelle génération. L'établissement sera également plus écologique, puisqu'il intégrera des technologies et des normes de construction écologiques reconnues. Outre l'établissement de traitement du courrier à Winnipeg, de nouveaux postes de facteurs seront construits et les postes de facteurs existants seront mis à niveau afin d'appuyer les changements apportés aux procédés par la Transformation postale. Postes Canada s'attend à investir environ 160 millions de dollars à Winnipeg en ce qui concerne le nouvel établissement de traitement du courrier, les postes de facteurs, le matériel de traitement du courrier de la nouvelle génération ainsi que la formation des employés pour les nouveaux procédés et équipements.

Au cours des cinq prochaines années, nos plans envisagent et nécessitent un investissement supplémentaire allant jusqu'à 2,7 milliards de dollars, dont 2,3 milliards de dollars en acquisitions d'immobilisations, dans la Transformation postale. Nous établirons un ordre de priorité pour nos investissements en fonction du besoin le plus important et nous ne dépenserons que ce que nous pouvons nous permettre, soit un montant estimé à 750 millions de dollars à l'heure actuelle.

Le cadre financier que nous avons proposé au comité chargé de l'Examen stratégique donnerait les moyens de financer les investissements nécessaires.

### **Purolator**

En 2008, Purolator a continué la mise en œuvre de sa stratégie de transformation de l'entreprise « Purolator 2010 », laquelle comporte des investissements accrus dans les domaines de la technologie, de l'infrastructure, des procédés et des employés. En 2008, Purolator a investi 117 millions de dollars en immobilisations pour financer les principaux jalons de la transformation, notamment l'achat de terrains de premier ordre dans la région de Toronto en vue d'une expansion future, l'agrandissement et l'automatisation du centre de Richmond (Colombie-Britannique), la construction d'un nouveau terminal à Port Kells (Colombie-Britannique), le développement des nouveaux lecteurs portatifs et la mise à niveau du système SAP existant.

En 2009, Purolator prévoit ralentir ses activités d'investissement. L'initiative « Purolator 2010 » devrait créer de nouvelles forces, accroître la portée du réseau, faciliter la recherche de solutions de distribution qui répondent aux besoins des clients et veiller à ce que Purolator continue à offrir aux clients la qualité d'expérience qui a fait d'elle l'entreprise de messagerie la plus importante au Canada.

### **4.6 Livraison**

Postes Canada livre le courrier à environ 15 millions d'adresses chaque jour ouvrable, par l'entremise de cases postales et de la livraison aux boîtes aux lettres rurales, aux boîtes postales multiples ou communautaires et à la porte. Aucune autre entreprise de livraison au Canada ne dispose d'un réseau aussi vaste. Pour relever le défi que présentent les coûts à la hausse et le nombre croissant de points de remise, nous continuons à nous efforcer d'améliorer notre productivité dans l'ensemble de notre réseau.

Dans les régions urbaines, nous avons augmenté l'efficacité de la réorganisation en cours des itinéraires de facteur en utilisant notre outil d'optimisation des itinéraires (introduit en 2007). Cet outil automatise la plupart des tâches requises pour la conception des itinéraires et garantit une uniformité des normes et applications dans le but de créer des itinéraires de livraison justes et équitables pour nos employés. Nous poursuivons aussi la mise en œuvre de postes de travail plus efficaces et plus ergonomiques pour les facteurs, afin d'aider à améliorer l'efficacité du tri, et ce, tout en offrant aux employés un environnement de travail plus sain et sécuritaire.

Nous avons également amélioré la qualité de la livraison en continuant à augmenter et à améliorer les données d'adressage dans notre Système de gestion des adresses. En 2008, nous avons poursuivi la mise en œuvre des améliorations apportées au Système de gestion des adresses de façon à inclure la grande majorité de nos postes de facteurs.

Nous continuons à travailler avec nos employés pour améliorer la sécurité au poste de facteurs et le long de leurs itinéraires. À titre d'exemple, nous avons lancé une campagne de sensibilisation nationale pour réduire le nombre de glissades et de chutes, et nous avons veillé à ce que l'ensemble du personnel de livraison dispose de dispositifs antidérapants pour les chaussures.

La qualité de la livraison et le respect des délais demeurent une priorité tandis que nous avons atteint nos objectifs pour les produits Poste-lettres et Médiaposte avec adresse. Nous avons constaté une amélioration continue en matière de livraison et de rendement pour notre produit Médiaposte sans adresse, mais le rendement des colis doit encore être amélioré.

En 2009, nous continuerons à concentrer nos efforts sur l'amélioration de la qualité, la réalisation de gains de productivité et l'amélioration de la sécurité des employés. À cette fin, nous continuerons également à améliorer nos systèmes de gestion dans ces trois principaux domaines.

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

Nos clients ruraux, qui représentent environ 6 % des 15 millions d'adresses canadiennes, reçoivent leur courrier dans des boîtes aux lettres rurales (BLR). La poursuite de l'urbanisation du pays a eu une incidence sur la circulation et le débit sur des routes rurales autrefois tranquilles, ce qui engendre des risques potentiels relatifs à la sécurité de nos factrices et facteurs ruraux et suburbains (FFRS), qui livrent le courrier à ces boîtes. Ces employés ont soulevé plus de 2 200 préoccupations en matière de santé et de sécurité depuis le mois de septembre 2005 et quelque 36 000 BLR ont été évaluées en conséquence. Pour ce faire, Postes Canada utilise l'Outil d'évaluation de la sécurité routière (OESR). Cet outil, conçu par des experts de tierce partie du domaine de l'ingénierie de la circulation, est le premier de ce genre en Amérique du Nord. Il permet d'évaluer les boîtes aux lettres rurales à toutes sortes d'emplacements et prend en compte des facteurs tels que l'état de la route, la visibilité et le volume de circulation. Une proportion de 70 % des boîtes aux lettres rurales évaluées jusqu'à présent satisfait aux critères de sécurité; la livraison y sera donc poursuivie.

Nous avons aussi entrepris une évaluation de sécurité proactive et exhaustive pour tous les autres itinéraires de livraison ruraux et les boîtes aux lettres rurales. Jusqu'à présent, environ un quart du total de 843 000 boîtes aux lettres rurales a été examiné; l'évaluation devrait se poursuivre au cours des prochaines années.

Afin de réduire le risque de microtraumatismes répétés, nous avons embauché des entrepreneurs pour aider les facteurs ruraux à effectuer la livraison aux BLR par la glace ouverte du côté du passager de leur véhicule. Un projet pilote comportant 36 nouveaux véhicules à conduite à droite sera mené afin de déterminer si ces véhicules peuvent correspondre à une solution à long terme permettant de régler les problèmes liés à l'ergonomie.

Outre ces évaluations, l'évaluation de la sécurité de la livraison en milieu rural est menée conformément à un procédé détaillé de services à la collectivité. Nous informons les membres du Parlement des évaluations menées dans leur circonscription et nous les avisons des résultats et des solutions adoptées. Nous tenons aussi les dirigeants municipaux au courant de ces renseignements et nous les consultons pour choisir des emplacements de boîtes postales communautaires. Enfin, nous faisons tous les efforts possibles pour associer nos clients au procédé d'évaluation, car leurs commentaires et leur collaboration sont essentiels au succès de cette initiative.

Au cours des cinq prochaines années, nous estimons que les coûts liés à l'évaluation et à la résolution des problèmes en matière de santé et de sécurité aux boîtes aux lettres rurales s'élèveront à 220 millions de dollars en charges d'exploitation et à 32 millions de dollars en investissements de capitaux.

#### 4.8 Vente au détail

Postes Canada dispose du réseau de vente au détail le plus vaste au Canada, avec ses 6 618 bureaux de poste au service des clients comme des entreprises. Le réseau de bureaux de poste est constitué de bureaux appartenant à la Société et gérés par elle ainsi que de bureaux gérés par des concessionnaires privés. La vente de timbres s'effectue également grâce à un réseau comptant des milliers de détaillants de timbres-poste privés.

Nous avons poursuivi cette année la stratégie de vente au détail décrite dans les plans d'entreprise précédents. Nous continuons à nous concentrer sur l'amélioration de nos services de base, sur la normalisation de l'apparence des bureaux de poste et sur l'uniformisation de l'accès pour les Canadiens grâce à la croissance du réseau de concessionnaires. Cette stratégie a permis au secteur de la Vente au détail de réaliser, pour une deuxième année, d'excellents résultats dans les sondages menés auprès de la clientèle.

Dans le but de rehausser encore davantage l'expérience des clients, nous procédons à l'amélioration de l'informatisation des bureaux de poste. Ce programme prévoit le développement d'un nouveau logiciel de point de service et d'une plate-forme matérielle qui seront installés dans la presque totalité des comptoirs du réseau. Le nouveau système est déjà en vigueur dans plus de 300 emplacements des régions rurales du Canada. En 2009, nous prévoyons étendre le système aux régions urbaines et aux autres régions rurales. L'informatisation des bureaux de poste pose les bases de futures occasions de vente, telles que les services d'authentification et la livraison dans les régions rurales du Canada au nom des détaillants et des entreprises de messagerie (appelée livraison « du dernier kilomètre »). En outre, l'automatisation a fortement contribué à l'amélioration du traitement sécuritaire des produits financiers, tels que les mandats-poste, conformément aux exigences du Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE).

Postes Canada compte presque 4 000 bureaux de poste à divers emplacements ruraux et isolés, y compris au domicile de certaines personnes. Parfois, des événements imprévus (tels qu'une démission, des départs à la retraite ou un incendie) peuvent avoir des répercussions sur le fonctionnement du bureau de poste dans une petite collectivité. Dans ces cas-là, Postes Canada s'assure toujours que le service de livraison local du courrier ne sera pas interrompu. La Société explore en outre les options possibles pour continuer à répondre aux besoins de la collectivité en demandant la collaboration des dirigeants de la collectivité. Notre programme bien établi de services à la collectivité comprend une consultation ouverte des représentants fédéraux et municipaux et permet de veiller à ce que toutes les parties concernées connaissent les situations et puissent fournir leurs commentaires. Les décisions sont prises au cas par cas, et nous travaillons à trouver des solutions pratiques et satisfaisantes pour la collectivité en assurant un service viable.

#### 4.9 Contrôles et procédures internes

Nous avons pris l'engagement de divulguer nos renseignements financiers à nos groupes d'intérêt avec intégrité, exactitude et fiabilité. En 2008, nous avons poursuivi notre engagement visant à améliorer la reddition de comptes et la transparence de l'information financière. À l'aide du cadre de travail élaboré par le Committee of Sponsoring Organizations (COSO), nous avons continué à évaluer l'efficacité conceptuelle et opérationnelle des contrôles internes sur l'information financière. Bien que cette évaluation ait révélé que l'état des contrôles internes était satisfaisant dans l'ensemble, nous avons repéré quelques occasions d'amélioration. Des mesures correctives ont été établies par ordre de priorité et elles sont en cours de mise en œuvre.

En 2009, notre plan consiste à mettre en œuvre un procédé de certification annuelle des contrôles internes sur les rapports financiers de l'entité regroupée. Ce procédé satisfait aux exigences relatives aux pratiques exemplaires qu'énonce l'instrument national 52-109 mis au point par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) même si, en tant que société d'État, nous ne sommes pas assujettis aux règles ni aux règlements de l'ACVM.

### 5 Gestion du risque

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

Au cours des dernières années, le profil du risque en entreprise a évolué au Canada. Par conséquent, en 2007, la direction de Postes Canada a commencé à examiner les pratiques de gestion du risque de l'entreprise (GRE) et à améliorer ses activités à cet égard. Les cadres à tous les échelons de la Société tiennent déjà compte des risques et des possibilités pour prendre leurs décisions d'affaires. Cependant, nous avons cru bon d'adopter une approche plus systématique, plus cohérente et plus rigoureuse pour gérer les risques à l'avenir. La première étape portait sur l'évaluation des secteurs les plus à risque et la définition de plans potentiels d'atténuation des risques au cours d'ateliers tenus avec les cadres supérieurs. Cette étape, qui a eu lieu en 2007, faisait partie intégrante du procédé de planification de la Société.

Postes Canada a continué à mettre en œuvre la GRE en 2008 en mettant en place une supervision officielle par le Comité de vérification de son Conseil d'administration et par son équipe de cadres supérieurs. Les responsabilités de l'équipe comportent l'approbation des pratiques et des objectifs de la GRE et le repérage des risques les plus importants pour la Société, ainsi que la surveillance, l'atténuation et la gestion adéquates de ces risques.

Nous continuerons à améliorer nos procédés de la GRE en 2009 pour mieux harmoniser les évaluations des risques aux pratiques exemplaires de l'industrie et à l'évolution de l'économie.

#### 5.1 Définition du risque

Postes Canada définit le risque comme étant un événement ou une condition qui pourrait avoir une incidence négative sur la capacité de la Société à atteindre ses principaux objectifs stratégiques, financiers et organisationnels.

Voici un résumé des principales sources de risques et d'incertitudes stratégiques et opérationnels auxquelles la Société fait face et des activités d'atténuation du risque connexes.

#### 5.2 Risques stratégiques

##### Importantes chutes des revenus

Il est possible que nos revenus baissent de façon considérable, principalement en raison de la récession économique actuelle. La crise économique mondiale actuelle qui sévit aux États-Unis et ailleurs dans le monde a donné lieu à une incertitude économique importante au Canada. Le ralentissement de la croissance économique pourrait accélérer le déclin actuel des volumes de courrier Poste-lettres, réduire les livraisons de colis et diminuer les volumes du marketing direct à mesure que les clients réduisent leurs dépenses discrétionnaires.

L'érosion du courrier Poste-lettres en général demeure un risque important pour nos revenus. Après avoir prédit une érosion pendant plusieurs années, Postes Canada a connu une diminution importante des volumes de courrier Poste-lettres en 2008. La concurrence accrue des entreprises de repostage sur le marché international de départ, le passage à la présentation électronique de factures et le regroupement des factures signifient que cette érosion va probablement se poursuivre. Bien que nous ne prévoyions pas que les volumes de courrier Poste-lettres diminuent rapidement dans un avenir proche, cette érosion pourrait se produire beaucoup plus vite que prévu. L'expérience des administrations postales du monde entier laisse aussi penser que les volumes continueront à diminuer chaque année. Simultanément, nos coûts continuent à augmenter à mesure que le nombre d'adresses augmente d'un bout à l'autre du pays et que le volume de courrier Poste-lettres reçu par chaque adresse diminue.

##### Atténuation du risque

Pour lutter contre les pertes de revenus, Postes Canada poursuit l'élargissement de sa gamme de services au-delà de ses secteurs de vulnérabilité, tout en s'assurant de renforcer dynamiquement l'argument valeur et de fournir des offres à canaux multiples qui établissent un lien entre le flot de courrier traitable et le canal électronique.

Postes Canada a également élaboré des scénarios d'essais marginaux pour ses plans d'activités, y compris les options de recouvrement à court terme. Nous continuerons à surveiller le milieu économique général et à renforcer ces plans de recouvrement au besoin. Les mesures à plus long terme seront élaborées davantage et incorporées aux stratégies et aux plans d'activités à venir.

En 2008, nous avons réussi à mettre en œuvre des initiatives de réduction et de compression des coûts à Postes Canada. En 2009, outre les économies opérationnelles prévues, nous visons à réduire les dépenses prévues afin d'atténuer les effets du ralentissement économique sur nos revenus.

### Déficits du régime de retraite nécessitent des fonds importants

Le Régime de retraite de Postes Canada est principalement exposé aux deux risques suivants : 1) une baisse des taux d'intérêt réels à long terme, qui peut entraîner une hausse des cotisations nécessaires pour respecter les obligations du régime sur une base de solvabilité; 2) des rendements plus faibles que prévus sur les actifs du régime, qui auraient pour effet de réduire les actifs disponibles pour répondre à ces engagements. Pour parer à ces risques, la Société pourrait devoir effectuer des cotisations plus importantes au régime de retraite.

Les marchés financiers ont obtenu de piètres résultats en 2008 : en conséquence, le taux de rendement des actifs du régime de retraite était inférieur à celui prévu. Cette piètre situation a été quelque peu compensée par la hausse des taux d'intérêt repères à long terme au cours de l'exercice qui a permis de diminuer la valeur actualisée des obligations du régime à la fin de 2008. Globalement, cependant, la situation de capitalisation du Régime de retraite de Postes Canada s'est dégradée en 2008, le régime affichant un déficit de solvabilité à la fin de l'exercice.

La concentration la plus importante du risque de crédit pour le Régime de retraite de Postes Canada porte sur les titres du gouvernement du Canada et des provinces d'Ontario et de Québec. Cette concentration est liée principalement à l'investissement dans des titres d'une valeur de 2,3 milliards de dollars émis par le gouvernement du Canada, de 451 millions de dollars émis par la province de Québec, puis de 375 millions de dollars émis par la province d'Ontario. Chaque portefeuille de placement de la caisse de retraite totale 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 140 millions de dollars ou de 1,2 % des actifs totaux du régime. Le papier commercial adossé à des actifs non bancaire de l'ordre de 14 millions de dollars (2007 – 19 millions de dollars) du régime de retraite n'aura aucune incidence sérieuse sur ce dernier.

Le risque de liquidité pour un régime de retraite correspond au besoin de vendre plus d'actifs illiquides à des moments inopportuns afin de respecter les versements de prestations requis. Le Régime de retraite de Postes Canada reçoit actuellement des cotisations salariales et patronales d'un montant suffisant pour financer le versement des prestations. La Société ne s'attend pas à devoir faire des paiements spéciaux avant 2010.

Les solutions à long terme pour la capitalisation du régime (qui dépasse de manière disproportionnée l'entreprise elle-même) doivent être abordées avec l'actionnaire.

*D'autres renseignements sont donnés à la section 6.5 – Régime de retraite de Postes Canada à la page 65.*

#### Atténuation du risque

Postes Canada s'assure que les décisions liées aux placements sont prises conformément à l'Énoncé des politiques et des procédures de placement du régime de retraite de Postes Canada. Le Comité des pensions du Conseil d'administration examine ce document chaque année et y apporte les modifications nécessaires, dans le cadre de son soutien aux responsabilités fiduciaires du Conseil d'administration, qui a pour devoir de surveiller les placements et la gestion du régime de retraite. Une étude de l'actif-passif a

été menée en 2008. L'exposition au risque du régime de retraite a fait l'objet d'un examen et a été mise à jour dans le cadre de cette étude.

Nous avons traité de ce risque dans notre présentation au comité chargé de l'Examen stratégique et nous comptons présenter un mémoire au ministère des Finances pour donner suite au document de travail portant sur l'amélioration du cadre de réglementation des régimes de retraite assujettis aux règlements fédéraux.

### Impossibilité de générer les fonds requis pour financer la Transformation postale et d'autres initiatives

Des investissements de taille s'imposent pour le renouvellement de l'infrastructure essentielle en vertu de la Transformation postale. Les rentrées liées aux activités d'exploitation ne suffiront pas à ces exigences; la nécessité d'accroître les sources de financement demeure donc un risque important. À l'heure actuelle, le montant maximal que Postes Canada peut emprunter est de 300 millions de dollars, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances. Cette limite d'emprunt n'est pas adaptée à nos besoins. L'accès au capital externe est une étape cruciale permettant à la Société d'effectuer les investissements nécessaires en vue d'assurer la continuité de ses services par la revitalisation de son infrastructure physique, de son matériel et de ses technologies.

#### Atténuation du risque

Postes Canada doit poursuivre le dialogue avec l'actionnaire pour garantir que des décisions clés seront prises par le gouvernement en 2009 afin de permettre les progrès de la Transformation postale en 2010 et au cours des années ultérieures. En outre, la Société ne dépensera que ce que nous pouvons nous permettre, soit un montant estimé à 750 millions de dollars à l'heure actuelle.

### Mise en œuvre de la Transformation postale

Puisque le projet actuel de la Transformation postale est extrêmement vaste et complexe, cela accroît les risques liés à sa mise en œuvre dans les délais et conformément au budget, et ce, tout en réalisant les économies prévues. D'autres risques se concrétisent également puisque nous apporterons des changements importants à nos établissements, à notre matériel et à nos procédés. Ces risques auront une incidence sur nos employés et nécessiteront un plan de gestion des changements réfléchi et complexe.

#### Atténuation du risque

Pour atténuer ces risques, nous adoptons une approche de mise en œuvre graduelle qui nous permettra de nous concentrer d'abord sur l'infrastructure essentielle et nous assurer que les économies maximales sont réalisées avant de procéder aux étapes suivantes du plan. Nous avons également retenu les services d'experts en gestion des projets internes et externes et nous avons élaboré des plans de gestion des changements détaillés pour la phase initiale, en plus de continuer à rédiger des plans pour chacune des étapes subséquentes.

### Structure de coûts inflexible

Notre autonomie financière est confrontée à un risque important en raison de notre capacité limitée d'adapter notre organisation et notre infrastructure à l'évolution des volumes et des revenus. La convention collective actuelle avec notre plus grand syndicat, le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP), ne nous confère pas la flexibilité requise pour éliminer rapidement des coûts d'exploitation importants. Cette convention est l'une des conventions les plus complexes, rigides et contraignantes de toute l'Amérique du Nord et elle comporte un nombre important de restrictions fastidieuses allant à l'encontre de l'efficacité et limitant la qualité de notre service et notre capacité à opérer des changements. Ces restrictions façonnent aussi la culture qui règne dans nos installations. Par conséquent, notre convention collective avec le STTP est de nature à engendrer des coûts élevés et une faible productivité, ce qui constitue un obstacle clé à la croissance et à la diversification dont nous avons tant besoin.

#### *Atténuation du risque*

Pour atténuer ce risque, nous éliminons les coûts dans la mesure du possible, comme nous l'avons déjà mentionné. Nous commençons à nous préparer à la prochaine ronde de négociations avec le STTP en assurant la participation du syndicat et de notre actionnaire tôt au cours du procédé. La convention actuelle prend fin au début de 2011.

### La vision traditionnelle du service postal nuit à la transformation

Postes Canada doit respecter des obligations en matière de politique gouvernementale que les autres entreprises de service n'ont pas à faire. Le cadre juridique de Postes Canada oblige la Société à fournir un service universel, tout en demeurant financièrement autonome. De plus, on s'attend aussi à ce que la Société offre des services autres que les services postaux de base en vertu de la politique gouvernementale (par exemple courrier parlementaire, tarif des livres de bibliothèque et programme Aliments-poste).

En vertu de la *Loi sur la Société canadienne des postes* et des règlements y afférents, une part importante de notre activité est protégée de la concurrence directe grâce à notre privilège exclusif prévu par la loi dans les domaines de la levée, du transport et de la livraison de lettres. L'existence du marché exclusif est liée à la politique gouvernementale. Sa raison d'être est de nous permettre de financer raisonnablement un service universel à tous les Canadiens. Cependant, dans le cadre de notre marché exclusif, les coûts augmentent, les volumes diminuent et l'augmentation des tarifs est limitée. Les possibilités de remplacement de ces revenus sont limitées par une forte concurrence dans les segments de notre marché qui se rapportent aux colis et au marketing direct.

Le coût de nos obligations publiques continue à augmenter, tandis que la valeur de notre privilège exclusif diminue. Il devient de plus en plus difficile de gérer ces obligations liées à la politique gouvernementale sans obtenir un dédommagement adéquat et la flexibilité nécessaire en matière de gestion des tarifs.

La transformation vers des procédés d'exploitation plus modernes est essentielle si nous voulons livrer des services au niveau de qualité auquel les Canadiens sont en droit de s'attendre et nous assurer que notre entreprise demeure viable.

#### *Atténuation du risque*

Pour atténuer ces risques, nous avons proposé un nouveau cadre financier sur lequel a porté notre présentation au comité chargé de l'Examen stratégique, lequel fournirait le cadre pour financer les investissements nécessaires, protéger les services et assurer la viabilité financière de la Société.

## 5.3 Risques opérationnels

### Santé et sécurité au travail

Les préoccupations liées à la santé et à la sécurité constituent un risque majeur pour Postes Canada. Ces préoccupations découlent de deux éléments : les accidents et blessures causés par des conditions de travail dangereuses et les accidents et blessures causés par des problèmes liés à la sécurité de la livraison, y compris les problèmes découlant des dangers de la circulation pour les facteurs et factrices ruraux et suburbains (FFRS) et la sécurité des facteurs. La réduction du nombre d'accidents chez les employés continue d'être une priorité.

#### *Atténuation du risque*

Nous investirons dans notre infrastructure essentielle grâce à la Transformation postale, qui remédiera à beaucoup de nos préoccupations en matière de sécurité. En outre, d'importants travaux se poursuivront en ce qui concerne l'évaluation des itinéraires ruraux, la mise en place de solutions de rechange sécuritaires à l'intention de nos employés et de nos clients, la prestation d'une formation dans le but de promouvoir la prévention et la sensibilisation, la constitution d'un conseil d'affaires national axé sur la sécurité et la définition de responsabilités et de contrôles plus rigoureux. *Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter la section 4.4 – Santé et sécurité en milieu de travail à la page 56.*

### Sécurité du courrier

Le vol de courrier a augmenté au cours des dernières années en raison de la valeur croissante des renseignements personnels confidentiels. Ce type de vol est une préoccupation majeure chez les Canadiens, qui font confiance à Postes Canada pour livrer chaque année plus de 11 milliards d'articles de courrier en toute sécurité. Cette confiance constitue un pilier très fort de la réputation de Postes Canada liée à la marque. Le vol de courrier pourrait poser de gros problèmes à nos clients et nuire fortement à notre réputation.

### *Atténuation du risque*

La sécurité du courrier constitue l'une de nos priorités absolues pour 2009. Pour accroître la sécurité du courrier, nous renforçons les boîtes postales au moyen de serrures haute sécurité. La Société communique aux employés des directives, des politiques et des bulletins détaillés portant sur la sécurité afin de réduire les risques. Nous avons mis en place plusieurs mesures de sécurité physiques, dont des caméras et un accès par carte, ainsi qu'une supervision efficace du personnel pour réduire les possibilités d'infraction. Nous avons mis sur pied un forum de gestion du risque pour le client avec la collaboration de nos principaux clients, afin de les renseigner et de leur fournir des conseils sur les pratiques exemplaires en matière de préparation du courrier et de minimisation des risques. Qui plus est, Postes Canada a établi tout un service consacré à la sécurité et aux enquêtes criminelles. Le personnel de sécurité travaille de près avec d'autres administrations postales pour garder une longueur d'avance sur les tendances émergentes en matière d'activité criminelle. Il a aussi établi des partenariats avec les organismes d'application de la loi à tous les paliers, pour mener des enquêtes, surveiller les grandes tendances et rendre les procédés plus sûrs.

### **Continuité des opérations**

L'investissement dans l'infrastructure de Postes Canada a été inadéquat au cours des dernières années et le réseau a besoin d'un renouvellement. L'infrastructure vieillissante pourrait entraîner des carences de service et une incapacité à satisfaire les besoins des clients par l'innovation. Ces carences pourraient également découler d'événements externes importants, y compris les conditions météorologiques et les pannes d'électricité.

### *Atténuation du risque*

La Société gère ce risque par l'intermédiaire de son plan de Transformation postale, qui regroupe les améliorations majeures de l'infrastructure essentielle pour assurer la continuité du service, au moyen d'un investissement allant jusqu'à 2,7 milliards de dollars au cours de la période quinquennale visée. Nous avons également mis en place un plan de continuité des opérations de même que des plans de contournement auxquels nous pouvons avoir recours en cas de besoin.

### **Viabilité environnementale**

Les préoccupations croissantes en matière environnementale constituent une menace pour nos activités postales. Elles pourraient nous obliger à changer nos pratiques commerciales et également attirer l'attention sur Postes Canada en tant que maillon de la chaîne de valeur du courrier. Si nous ne gérons pas ces préoccupations, nous pourrions en subir les répercussions de plusieurs manières, notamment par une diminution des volumes (principalement du service Médiaposte) et des exigences pour employer différentes solutions de transport. Il pourrait y avoir aussi d'autres effets néfastes indirects, comme ceux pouvant découler de la dégradation de notre réputation.

### *Atténuation du risque – Postes Canada*

Dans le cadre de notre stratégie globale en matière de responsabilité sociale de l'entreprise, Postes Canada prend des mesures pour composer avec ces enjeux pressants en mettant

en place des mesures concrètes qui témoignent de son rôle de leadership dans le développement durable. L'un de nos principaux engagements consiste à réduire de 14 % l'ensemble de nos émissions directes de gaz à effet de serre d'ici 2012, selon notre point de repère de 2002 (environ 206 kilotonnes). Afin d'atteindre cet objectif et de réduire notre consommation d'énergie, nous nous sommes engagés à ce que tous nos nouveaux bâtiments soient certifiés auprès du Système d'évaluation des bâtiments durables LEED<sup>MC</sup> (Leadership in Energy and Environmental Design). En 2008, huit nouveaux bâtiments ont été inscrits à la certification LEED, dont notre nouvel établissement de Winnipeg.

Nous avons également travaillé avec la International Post Corporation (IPC) sur deux initiatives distinctes afin de mieux comprendre l'incidence environnementale du courrier. Tout d'abord, nous avons participé à un système d'évaluation et de suivi environnemental qui nous a permis de surveiller nos émissions de carbone grâce à une série d'indicateurs mondialement reconnus dans l'industrie. Nous avons ensuite procédé à une analyse du cycle de vie afin de mieux comprendre les répercussions environnementales les plus importantes du courrier, qu'il soit traitable ou électronique.

Pour notre parc de véhicules, nous sommes d'avis que la meilleure façon de réaliser des économies de carburant et de réduire les émissions de gaz à effet de serre à court terme repose sur deux stratégies importantes. La première consiste à acheter des véhicules qui conviennent à nos opérations de livraison, équipés de petits moteurs et qui consomment moins d'essence. Ces véhicules doivent remplacer les grandes fourgonnettes à marchepied moins efficaces, entre 2010 et 2015. La seconde stratégie reposera, en collaboration avec les constructeurs et les fabricants de pièces de rechange, sur la recherche d'autres véhicules viables, y compris des véhicules hybrides, qui répondront à nos besoins opérationnels.

Enfin, en ce qui concerne nos divers produits et services, nous avons modifié complètement la conception des enveloppes prépayées en papier, en carton et en polyéthylène vendues sous les marques *Priorité* et *Xpresspost*. Ces enveloppes sont à présent fabriquées à partir de matériaux recyclés, approuvés par le Forest Stewardship Council, et elles sont neutres en carbone. Nous avons également lancé le site du courrier vert de Postes Canada ([postescanada.ca/vert](http://postescanada.ca/vert)) afin d'informer les consommateurs et les utilisateurs importants de courrier sur les façons de réduire l'incidence environnementale de leurs envois.

### *Atténuation du risque – Purolator*

Purolator reste le chef de file du secteur en matière d'investissement dans des véhicules hybrides électriques (VHE) destinés à son parc de véhicules de livraison sur la voirie. En raison de cette position de chef de file et de son expérience, l'entreprise a été choisie pour participer à des essais pilotes portant sur un nouveau camion de livraison du courrier hydraulique hybride. Cette opération pilote se déroule dans le cadre d'un partenariat entre le gouvernement des États-Unis et les entreprises qui est dirigé par le Hybrid Truck Users Forum fondé par Westart-Calstart, un programme national pluriannuel regroupant des utilisateurs et visant à aider à la commercialisation de technologies hybrides sur des équipements lourds.

En 2008, Purolator a participé à une opération de réacheminement qui a permis d'empêcher que 13,4 tonnes métriques de produits électroniques soient envoyées à des sites d'enfouissement municipaux. Plus de 340 voitures de tourisme ont déposé du matériel informatique non désiré au cours de l'opération Purolator Recycling Drive. Les employés de Purolator ont ensuite rempli deux camions de cinq tonnes et une semi-remorque de 32 pieds avant de transporter ces déchets électroniques pour élimination. Les appareils électroniques contiennent des substances toxiques telles que du plomb, du cadmium et du mercure, qui posent des risques graves tant pour l'environnement que pour la santé lorsqu'elles se retrouvent enfouies dans un site d'enfouissement.

### Attrition

La plupart des entreprises, y compris Postes Canada, seront confrontées aux risques que représente l'attrition au cours des années à venir. Nous avons donc la motivation voulue pour mettre en place des procédés améliorés et faire coïncider leur mise en œuvre avec les taux d'attrition, mais cela entraîne également un risque puisqu'il faudra rivaliser avec d'autres entreprises pour mettre la main sur des ressources compétentes qui permettront de répondre aux besoins d'une poste moderne. Un des principaux défis qui se posent à nous sera d'attirer de nouveaux employés, d'assurer leur perfectionnement et de les maintenir en poste tout en veillant au transfert des connaissances essentielles des employés qui partent.

#### Atténuation du risque

La planification de la relève ainsi que le transfert et la gestion des connaissances sont des stratégies d'atténuation importantes dans ce domaine. Nous continuons également de nous efforcer d'être un employeur de choix en améliorant les conditions de travail et en assurant des communications solides.

### Protection de la vie privée

Le durcissement des lois sur la protection des renseignements personnels constituera un risque permanent pour Postes Canada. La liste nationale de numéros de téléphone exclus, mise en vigueur au Canada le 30 septembre 2008, pourrait créer des occasions pour la Société, mais pourrait également présenter un risque, car cette initiative accroîtra la sensibilité des Canadiens à l'égard des questions touchant l'interruption de sollicitation sur l'ensemble des canaux. Des risques surviennent en outre si l'on détecte des lacunes en matière de conformité entre Postes Canada et ses clients.

#### Atténuation du risque

En augmentant notre capacité à cibler les préférences des clients, nous pourrions lutter contre la perception négative associée au courrier publicitaire non sollicité et ainsi limiter ce risque. Nous avons également formé un groupe de travail interfonctionnel pour régler les problèmes liés à la confidentialité et pour y sensibiliser les gens et les aider à les comprendre.

### Risques juridiques

Postes Canada n'a pas établi de provision pour les actions suivantes. Si la résolution ultime de ces actions diffère des évaluations et des hypothèses de la Direction, un rajustement pertinent de la situation financière de la Société et de ses résultats d'exploitation pourrait survenir ultérieurement.

#### a) Parité salariale – AFPC

L'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) a déposé une plainte contre Postes Canada alléguant que les commis de bureau ne recevaient pas une parité salariale pour des fonctions équivalentes comparativement aux commis des postes et aux facteurs. Le Tribunal des droits de la personne a déclaré Postes Canada coupable et a demandé le paiement des salaires perdus, moins 50 % en raison de la faible qualité des preuves. Postes Canada et l'AFPC ont interjeté appel devant la Section de première instance de la Cour fédérale.

En février 2008, la Section de première instance de la Cour fédérale a accueilli la demande de révision judiciaire déposée par Postes Canada voulant qu'on annule la décision du Tribunal canadien des droits de la personne et a renvoyé la plainte au Tribunal en lui indiquant qu'il fallait la rejeter puisqu'elle n'était pas fondée conformément à la norme de preuve juridique.

La Commission et l'AFPC ont fait appel de cette décision auprès de la Cour d'appel fédérale en mars 2008. Les parties échangent actuellement des observations écrites. L'appel sera probablement entendu à l'automne 2009.

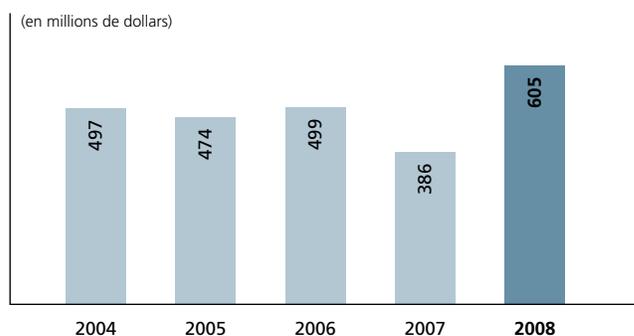
#### b) Procédé de calcul du poids volumétrique – Lee Valley Tools

En août 2006, un recours collectif a été intenté devant la Cour supérieure de l'Ontario, alléguant que Postes Canada aurait commis une infraction en vertu de la *Loi sur les poids et mesures* selon le procédé de calcul du poids volumétrique qu'elle emploie. En décembre 2007, cette action a été autorisée comme recours collectif en vertu de la *Loi sur les recours collectifs*. Des interrogatoires préalables portant sur le problème du seuil devraient avoir lieu en février 2009.

## 6 Liquidités et ressources en capital

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

### 6.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie



Postes Canada disposait de 605 millions de dollars au chapitre de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la fin de 2008, soit une augmentation de 219 millions de dollars par rapport à 2007. Les équivalents de trésorerie, composés de placements à des échéances d'origine de trois mois ou moins, sont facilement convertibles en espèces et présentent très peu de risques de voir leur valeur changer. En raison de l'incertitude créée par la volatilité des marchés des capitaux en 2008, les placements arrivés à échéance ont été réinvestis dans des équivalents de trésorerie plutôt que dans des placements à court terme, afin de réduire les risques.

### 6.2 Activités d'exploitation

(en millions de dollars)	2008	2007	Changement
Rentrées de fonds liées aux activités d'exploitation	597	344	253

Les rentrées de fonds liées aux activités d'exploitation de Postes Canada étaient de 597 millions de dollars en 2008, ce qui représente une augmentation de 253 millions de dollars par rapport à 2007. Les rentrées de fonds provenaient principalement du secteur Postes Canada (492 millions de dollars) et du secteur Purolator (91 millions de dollars). Cette augmentation était principalement attribuable aux éléments suivants :

- Les éléments hors trésorerie du fonds de roulement ont augmenté de 236 millions de dollars, principalement les postes Salaires et avantages sociaux à payer (129 millions de dollars) et Crédeurs et charges à payer (46 millions de dollars). *Des détails supplémentaires sont fournis dans la note 18 afférente aux états financiers consolidés à la page 132.*
- Les paiements effectués au titre des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi ont diminué de 56 millions de dollars par rapport à 2007. La diminution est principalement attribuable à la cessation des cotisations patronales en juillet 2007, en raison de l'excédent affiché par le régime de retraite à ce moment-là. Les cotisations patronales ont repris en novembre 2008, par suite de la diminution du rendement des actifs du régime en 2008.
- Le bénéfice net a augmenté de 36 millions de dollars, *comme il est indiqué à la section 8 – Résultats d'exploitation à la page 73.*

Les rentrées de fonds liées à l'augmentation du bénéfice net ont été largement compensées par les éléments suivants :

- Les charges à payer pour les prestations des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi ont diminué de 101 millions de dollars en raison des gains hors trésorerie attribuables à la hausse des taux d'intérêt à long terme utilisés pour actualiser les obligations au titre des prestations à des fins comptables, aux taux de rendement à long terme plus élevés que prévus sur les actifs du régime ainsi qu'aux gains découlant des modifications apportées au régime.

### 6.3 Activités d'investissement

(en millions de dollars)	2008	2007	Changement
Sorties de fonds liées aux activités d'investissement	434	513	(79)

Les sorties de fonds liées aux activités d'investissement ont diminué de 79 millions de dollars en 2008, par rapport à 2007, principalement attribuable aux éléments suivants :

- La position nette de Postes Canada en ce qui concerne les placements à court terme provenant d'opérations normales de gestion de la trésorerie s'est accrue de 36 millions de dollars, contre une augmentation de 230 millions de dollars en 2007.
- Les sorties de fonds liées aux acquisitions et aux cessions ont diminué de 1 million de dollars.
  - En 2008, PCIL a transféré ses actions de NPNA (ainsi que les éléments d'actif et de passif connexes) au gouvernement des Antilles néerlandaises. Ce transfert comprenait des liquidités s'élevant à 5,5 millions de dollars. PCIL a également versé la somme de 7,3 millions de dollars pour mettre fin à la convention de concession postale plus tôt que prévu.
  - En 2007, SCI a fait l'acquisition du groupe AMG pour la somme de 13 millions de dollars.

Ces activités ont été en partie compensées par les éléments suivants :

- Les investissements dans les immobilisations ont augmenté de 60 millions de dollars, selon la répartition présentée au tableau ci-dessous.
- Le produit de la vente d'immobilisations a diminué de 54 millions de dollars, en raison de la vente de deux propriétés en 2007.

#### Acquisitions d'immobilisations

(en millions de dollars)	2008	2007	Changement
Postes Canada	271	237	34
Purolator	117	83	34
Logistique	6	13	(7)
L'ensemble des autres secteurs et intersectoriel	(3)	(2)	(1)
<b>Le Groupe Postes Canada</b>	<b>391</b>	<b>331</b>	<b>60</b>

Les acquisitions d'immobilisations du Groupe Postes Canada ont augmenté de 60 millions de dollars en 2008 par rapport à 2007.

- Les acquisitions d'immobilisations du secteur Postes Canada ont augmenté de 34 millions de dollars en 2008 par rapport à 2007.
  - Les acquisitions d'immobilisations immobilières ont reculé de 17 millions de dollars, en raison du nouvel accent mis sur les besoins en infrastructure liés à la Transformation postale.

- Les programmes traditionnels de gestion et de renouvellement de l'actif n'ont pas changé; cependant, la mise en œuvre des principales initiatives liées à la Transformation postale a occasionné une augmentation prévue de 31 millions de dollars des dépenses en capital.
- Les trois secteurs d'activité ont mis en place de nouvelles initiatives qui ont occasionné des dépenses supplémentaires de 11 millions de dollars.
- Les dépenses en capital liées aux Ventes et à la Vente au détail ont augmenté de 17 millions de dollars, dont l'informatisation des bureaux de poste.
- Les dépenses liées à d'autres projets stratégiques et d'infrastructure ont diminué de 8 millions de dollars.
- Les acquisitions d'immobilisations pour le secteur Purolator s'élevaient à 117 millions de dollars en 2008, soit une augmentation de 34 millions de dollars par rapport à 2007, afin de poursuivre son initiative pluriannuelle pour le remplacement et l'automatisation de ses principaux centres ainsi que pour la transformation de ses technologies. Les investissements de Purolator étaient axés sur les établissements, les nouvelles technologies, la santé et la sécurité. Purolator a terminé le remplacement des plates-formes technologiques axées sur les clients par des systèmes qui lui permettront de mieux répondre aux besoins des clients et qui l'aideront à fixer de nouvelles normes au sein de l'industrie et à améliorer l'efficacité de ses activités. Cette initiative comporte également la mise en œuvre de nouvelles fonctions pour le système d'application de logiciel SAP et le lancement des nouveaux lecteurs portatifs à la fine pointe de la technologie. Du point de vue de l'infrastructure, Purolator a continué à remplacer certaines de ses installations plus anciennes par des terminaux de conception nouvelle qui permettront d'améliorer l'acheminement des colis tout en maintenant un environnement de travail sain et sécuritaire.
- Les acquisitions d'immobilisations du secteur Logistique ont diminué de 7 millions de dollars en 2008 par rapport à 2007, principalement en raison du programme de restructuration de 2007 associé au renouvellement de la convention avec le client le plus important de SCI.

## 6.4 Activités de financement

(en millions de dollars)	2008	2007	Changement
Rentrées de fonds liées aux activités de financement	56	56	0

Les flux de trésorerie n'ont pas subi de changement en 2008, par rapport à 2007.

- Le dividende versé à notre actionnaire a diminué de 25 millions de dollars en raison de la baisse du bénéfice net de 2007 par rapport à celui de 2006. Cette diminution a été compensée par l'élément suivant :
- L'appui transitoire accordé par le gouvernement du Canada pour aider à couvrir les coûts différentiels résultant de l'établissement du Régime de retraite de Postes Canada a diminué de 25 millions de dollars en 2008. L'appui transitoire décroissant prendra fin en 2010.

## 6.5 Régime de retraite de Postes Canada

Le Régime de retraite de Postes Canada doit déposer des évaluations actuarielles périodiques auprès du Bureau du surintendant des institutions financières. Ces évaluations actuarielles ont pour but de déterminer la situation de capitalisation du Régime, sur le plan de la continuité et de la solvabilité. Si l'évaluation actuarielle révèle un manque à gagner des éléments d'actif par opposition aux éléments du passif sur le plan de la continuité, la *Loi de 1985 sur les normes de prestations de pension* nous oblige à verser des cotisations spéciales au Régime de retraite de Postes Canada pour éliminer ce manque à gagner dans un délai de 15 ans. Lorsque l'évaluation actuarielle révèle une insuffisance des éléments d'actif par opposition aux éléments du passif sur le plan de la solvabilité, la *Loi de 1985 sur les normes de prestations de pension* nous oblige à verser des cotisations spéciales au Régime de retraite pour éliminer ce manque à gagner dans un délai de cinq ans. Dans l'*Énoncé économique et financier* de novembre 2008, le ministre des Finances a présenté la proposition d'allègement de la capitalisation du déficit de solvabilité des régimes de retraite émise par le gouvernement. Le règlement proposé permettra aux régimes de retraite privés sous réglementation fédérale de prolonger de cinq à dix ans la période de paiement se rapportant à la capitalisation de leur déficit de solvabilité, en ce qui concerne les déficits de solvabilité déclarés à la fin d'un exercice se présentant entre le 1<sup>er</sup> novembre 2008 et le 31 octobre 2009, pourvu que les participants et les retraités acceptent la prolongation de la période ou que la différence entre les paiements selon une période de cinq ans et selon une période de dix ans soit garantie par une lettre de crédit. Le 9 janvier 2009, le ministre des Finances a diffusé un document de travail relatif à l'amélioration du cadre pour les régimes de retraite privés sous réglementation fédérale. Le but de ce document est de recueillir les points de vue des Canadiens sur les questions liées au cadre législatif pour les régimes de retraite sous réglementation fédérale, y compris l'évaluation de la solvabilité, la capitalisation et les congés de cotisations, l'objectif étant d'apporter des changements permanents en 2009. Le 27 janvier 2009, le ministre des Finances a déposé le budget fédéral de 2009. Le budget indique que les mesures proposées d'allègement temporaire de la capitalisation du déficit de solvabilité et qui figurent dans l'*Énoncé économique et financier* de novembre 2008 seront mises en place dès son adoption; il réitère l'intention du gouvernement d'apporter des changements permanents au cadre législatif et réglementaire pour les régimes de retraite sous réglementation fédérale d'ici la fin de 2009; il propose enfin de modifier la règle actuelle qui limite à 110 % de la valeur du marché l'assouplissement des changements survenus à la valeur de l'actif dans les évaluations de la solvabilité, en assujettissant l'utilisation d'une valeur d'actif ayant fait l'objet d'un assouplissement de plus de 110 % aux règles d'une fiducie présumée, en cas de faillite. Le fait de permettre ainsi le lissage des actifs de manière à dépasser 110 % de la valeur du marché réduira les cotisations requises pour de nombreux régimes de retraite sous réglementation fédérale.

L'évaluation actuarielle du Régime de retraite de Postes Canada a révélé un excédent sur le plan de la continuité de 1 257 millions de dollars et un excédent de solvabilité de 449 millions de dollars au 31 décembre 2007, comparativement à un excédent sur le plan de la continuité de 993 millions de dollars et à un excédent de solvabilité de 283 millions de dollars au 31 décembre 2006. En juin 2007, le Conseil d'administration de Postes Canada a autorisé le recouvrement de cotisations spéciales versées précédemment au Régime de retraite de Postes Canada et prévues par le document portant sur le régime de retraite. Les paiements spéciaux recouverts se chiffraient à 161 millions de dollars en 2007 et à 212 millions de dollars en 2008. Les fonds qui ne sont pas versés au Régime de retraite de Postes Canada seront utilisés pour effectuer des paiements spéciaux de capitalisation selon les besoins ou pour financer les futures acquisitions d'immobilisations nécessaires à la modernisation de Postes Canada. En novembre 2008, nous avons repris le versement des cotisations pour services rendus au régime de retraite. Le total de nos cotisations au Régime de retraite de Postes Canada se chiffrait à 62 millions de dollars en 2008.

L'estimation actuelle de la position financière du Régime de retraite de Postes Canada au 31 décembre 2008 indique un excédent sur le plan de la continuité de 675 millions de dollars et un déficit de solvabilité d'environ 1 190 millions de dollars. Le montant estimé des cotisations pour services rendus versées au régime en 2009 s'élève à 271 millions de dollars. La Société devra, à tout le moins, déposer le prochain rapport d'évaluation actuarielle du Régime de retraite de Postes Canada le 31 décembre 2010 ou à une date antérieure, si les dispositions de la *Loi de 1985 sur les normes de prestations de pension* l'exigent. Pour l'exercice 2009 et les exercices ultérieurs, la Société a l'intention de réintroduire le lissage des actifs aux fins de solvabilité. La réintroduction du lissage des actifs qui intègre un cycle économique à plus long terme à notre méthode de calcul de la capitalisation devrait diminuer la volatilité des paiements de solvabilité et les rendre plus prévisibles à l'avenir. Nous ne nous attendons pas à effectuer des paiements spéciaux au régime de retraite avant 2010.

Toutefois, étant donné que de légers changements dans les taux d'actualisation peuvent avoir une incidence importante sur les résultats des évaluations actuarielles préparées selon une approche de solvabilité, la Société continuera de surveiller attentivement l'incidence des fluctuations des taux d'actualisation, le rendement de l'actif du régime ainsi que les modifications à la législation se rapportant à la position financière du Régime de retraite de Postes Canada, tant sur le plan de la solvabilité que sur celui de la continuité.

Consulter la section 9.1 – Principales estimations comptables à la page 80.

## 6.6 Liquidités et ressources en capital

Postes Canada gère des capitaux s'élevant à 1 600 millions de dollars composés des éléments suivants : avoir du Canada, dette à long terme et autre obligation financière à long terme.

Au 31 décembre 2008 (en millions de dollars)	2008	2007
Avoir du Canada	1 507	1 439
Dette à long terme	74	58
Autre obligation financière à long terme	19	17
Total des capitaux	1 600	1 514

La *Loi sur la Société canadienne des postes*, la *Loi sur la gestion des finances publiques* (« les Lois ») et les directives émises en vertu de ces Lois ont une incidence sur la manière dont Postes Canada gère ses capitaux, notamment en fixant des objectifs généraux pour la Société. Plus précisément, tout en assurant l'essentiel du service postal et dans l'exercice de sa mission, la Société doit veiller à l'autofinancement de son exploitation en offrant un niveau de service qui réponde aux besoins de la population du Canada. *Comme il est indiqué dans la section 1.6 à la page 35*, un cadre stratégique et financier pluriannuel (cadre stratégique) est en place depuis 1998 et établit pour la Société des objectifs de rendement financier, des normes de service ainsi qu'une formule de plafonnement du tarif de base des lettres du régime intérieur. Un examen stratégique des objectifs de la Société en matière de politique gouvernementale, de sa capacité à demeurer financièrement autonome et de la pertinence continue du cadre stratégique a été mené en 2008 et est actuellement à l'étude par le gouvernement du Canada. *L'examen stratégique est expliqué davantage à la section 2.2 à la page 36.*

Les objectifs et stratégies de la Société en matière de rendement financier sont traités dans le document présentant le Plan d'entreprise annuel approuvé par le Conseil d'administration, puis soumis au Ministre. Les plans d'entreprise de 2008 et de 2007 ont été approuvés par la gouverneure en conseil le 28 juillet 2008. À la date de préparation du présent rapport, le Plan d'entreprise de 2009 n'avait pas été approuvé par la gouverneure en conseil.

Les objectifs de la Société quant à la gestion des capitaux sont les suivants :

- Fournir des liquidités suffisantes pour soutenir nos obligations financières ainsi que notre plan d'exploitation et notre plan stratégique.
- Maintenir notre capacité financière et notre accès aux facilités de crédit afin d'appuyer le développement futur de l'entreprise.
- Afficher un rendement raisonnable pour le gouvernement du Canada afin de soutenir les objectifs du cadre stratégique.

Nous prenons en compte les facteurs suivants dans l'établissement du plan de gestion financière :

- le rendement financier actuel et prévu de la Société;
- le rendement financier du Régime de retraite de Postes Canada;
- le montant des liquidités et du fonds de roulement dont a besoin la Société;
- les sources de capital à la disposition de la Société;
- le niveau de levier financier prévu par la Société;
- les stratégies de gestion fiscale de la Société.

## Liquidités

Postes Canada a besoin d'un fonds de roulement suffisant pour financer ses activités continues. Son objectif est de maintenir un solde de caisse d'environ 200 millions de dollars pour le maintien de ses activités d'exploitation courantes.

La Société compte sur les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation et a accumulé des fonds en vue de soutenir ses obligations financières et de financer ses besoins de capitaux ainsi que ses exigences stratégiques. L'endettement a été maintenu à un faible niveau. Les initiatives en cours, telles qu'elles sont indiquées dans le présent document, sont incluses dans les plans d'exploitation de chaque secteur et sont financées dans le cadre des activités continues.

Le rendement financier de la Société a fléchi en 2007 et en 2008. Étant donné le ralentissement économique, cette tendance devrait se poursuivre pendant au moins les deux prochains exercices. La conjoncture défavorable aura probablement une incidence sur notre capacité à réaliser les produits d'exploitation prévus par le secteur Postes Canada pour 2009, l'écart estimatif correspondant à 250 millions de dollars. Afin d'atténuer le risque et de compenser le manque à gagner attendu, nous prenons des mesures rigoureuses pour réduire les coûts.

Comme l'indique la section 6.5 – Régime de retraite de Postes Canada à la page 65, la Société n'a pas effectué de cotisations pour services rendus au régime de retraite agréé de Postes Canada, pendant la période allant de juillet 2007 à octobre 2008, en raison de l'excédent affiché par le régime. Les fonds qui n'ont pas été versés au régime ont été réservés et serviront à effectuer les cotisations réglementaires futures ou pour aider à respecter les exigences en matière de flux de trésorerie relatifs à la Transformation postale. En 2008, le ralentissement économique a eu une incidence négative importante sur la valeur du régime de retraite, qui affichait un déficit de solvabilité à la fin de l'exercice. Par conséquent, la Société a repris le versement de ses cotisations pour services rendus au régime de retraite en novembre 2008. Ces cotisations devraient s'élever à 271 millions de dollars en 2009. La Société ne s'attend pas à devoir effectuer des paiements spéciaux au régime de retraite avant 2010.

Comme l'indique la section 2.3 – Vision et stratégie à la page 37, un investissement allant jusqu'à 2,7 milliards de dollars, dont 2,3 milliards de dollars en acquisitions d'immobilisations, sera nécessaire pour appuyer notre plan de Transformation postale au cours des cinq prochaines années. Cet investissement vient s'ajouter aux dépenses d'immobilisations que la Société a besoin d'engager à l'appui de ses activités continues et qui s'élèvent à 1 milliard de dollars au cours de la même période. La Société ne dépensera que ce qu'elle peut se permettre, le montant prévu s'établissant à 750 millions de dollars à l'heure actuelle.

Compte tenu de l'évaluation de ces facteurs, il est prévu que la Société aura des liquidités suffisantes et n'aura pas à contracter d'emprunt en 2009 pour couvrir les obligations et les investissements prévus. Du fait de l'affaiblissement de l'économie, des exigences prévues en matière de capitalisation du régime et de l'augmentation importante des acquisitions d'immobilisations prévues, la Société aura besoin de sources supplémentaires de rentrées de fonds pour mener à bien le financement des dépenses dans les années ultérieures.

## Accès aux marchés financiers

Conformément à la *Loi sur la Société canadienne des postes*, la Société peut emprunter jusqu'à 500 millions de dollars au Trésor du gouvernement du Canada. En vertu de la *Loi de crédits n° 3 pour 1996-1997*, les emprunts à un autre organisme que le Trésor du gouvernement du Canada sont limités à 300 millions de dollars, dont un maximum de 150 millions de dollars sous forme d'emprunts à court terme. Dans le cadre des limites susmentionnées, la Société dispose d'une marge de crédit de 68 millions de dollars auprès d'une banque à charte canadienne et d'un programme de papier commercial; elle n'a utilisé aucun des deux en 2007 ni en 2008. Les emprunts du Groupe Postes Canada s'élevaient à 74 millions de dollars au 31 décembre 2008.

Les filiales et la coentreprise de la Société ont également accès à des facilités de financement s'élevant à 100 millions de dollars au 31 décembre 2008. De ce montant, 18 millions de dollars ont été utilisés pour l'achat d'équipement; ce montant sera transformé en contrats de location-acquisition en 2009.

Le plan d'emprunt de la Société est examiné et approuvé chaque année par le Conseil d'administration, avant d'être soumis, sur recommandation du ministre responsable de Postes Canada, à la gouverneure en conseil aux fins d'approbation dans le cadre du procédé d'approbation du Plan d'entreprise. Le ministre des Finances peut exiger que sa recommandation soit aussi obtenue avant le dépôt du Plan d'entreprise à la gouverneure en conseil aux fins d'approbation. De plus, les modalités détaillées de chaque emprunt doivent être approuvées par le ministre des Finances.

## Dividendes

Conformément au cadre stratégique, la Société a versé par le passé à son actionnaire un dividende annuel de 40 % du bénéfice net consolidé de l'exercice précédent. Les dividendes versés au cours des cinq dernières années se sont chiffrés à 271 millions de dollars.

(en millions de dollars)	2007	2006	2005	2004	2003
Bénéfice net consolidé	90	54	119	199	147
Versement de dividende	22	47	80	59	63

La Société examine sa politique de dividende à cause de la conjoncture économique actuelle et de son incidence sur notre position de trésorerie.

## 6.7 Risques liés aux instruments financiers

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

(en millions de dollars)

Au 31 décembre	2008			Total
	Détenus à des fins de transaction	Prêts et comptes à recevoir	Autres éléments de passif	
<b>Actif financier (note 8)</b>				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	605			605
Titres négociables	103			103
Créances		575		575
Titres réservés	862			862
Autres éléments d'actif	5			5
	<b>1 575</b>	<b>575</b>		<b>2 150</b>
<b>Passif financier</b>				
Éléments ne portant pas intérêt* (note 7)			732	732
Dettes à long terme (note 14)			74	74
			<b>806</b>	<b>806</b>

\* Les éléments ne portant pas intérêt correspondent aux éléments de passif financier inclus dans les créances et les charges à payer, les salaires et avantages sociaux à payer ainsi que les mandats-poste en circulation.

Postes Canada fait face à divers risques liés aux instruments financiers. Les placements sont détenus à titre de liquidité ou pour des durées plus longues, conformément aux politiques de placement de la Société. La Société ne recourt pas à des instruments financiers et n'en négocie pas, y compris les instruments financiers dérivés, aux fins de spéculation.

### Risque lié au marché

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

#### a) Risque lié aux taux d'intérêt

La politique de la Société en matière de placement pour les actifs financiers en liquidités et réservés comporte une probabilité de défaut faible. Par conséquent, la valeur et le moment des flux de trésorerie (liés à l'intérêt et au capital) peuvent être déterminés et ne font pas l'objet d'un risque important.

Les placements sont considérés comme étant détenus à des fins de transaction. Tous les placements correspondent à des titres de créance à taux fixe et sont par conséquent exposés à un risque de changement de leur juste valeur en raison des modifications des taux d'intérêt. Le risque est géré en maintenant un court terme jusqu'à l'échéance et la durée maximale dans le portefeuille était de 92 jours au 31 décembre 2008. On estime actuellement que le rendement supplémentaire pour les échéances à plus long terme est insuffisant pour contrebalancer le risque de hausse des taux d'intérêt et de baisse connexe des valeurs du capital. Cette décision d'investissement est évaluée de façon continue et est appelée à changer si les taux d'intérêt à plus long terme augmentent suffisamment.

Selon une analyse de sensibilité relative au risque lié aux taux d'intérêt, on s'attend à ce qu'une augmentation ou une diminution de 50 points de base des taux d'intérêt, toutes autres variables étant maintenues au niveau actuel, n'ait pas une forte incidence sur la juste valeur des placements de la Société, à l'exclusion des papiers commerciaux adossés à des actifs non bancaires, au 31 décembre 2008.

La dette à long terme de 55 millions de dollars porte un taux fixe et arrivera à échéance en 2016. Il n'existe pas de modalités de remboursement anticipé pour cette dette.

#### b) Risque lié au change

L'exposition de la Société au risque lié au change provient principalement de règlements internationaux conclus avec des administrations postales étrangères et du remboursement de mandats-poste libellés en devises étrangères. L'obligation de règlement avec les administrations postales étrangères est libellée en droits de tirage spéciaux (DTS), un panier de monnaies comprenant le dollar américain (US\$), le yen japonais, la livre sterling et l'euro, tandis que le paiement est habituellement libellé en dollars américains et, dans certaines circonstances, en euros. La majorité des risques sont liés au dollar américain. L'effet d'une augmentation ou d'une diminution de 10 % du taux de change du dollar américain sur le risque net global, après mise en correspondance des comptes créditeurs et des comptes débiteurs connexes en dollars américains à la date du bilan et toutes autres variables étant maintenues au niveau actuel, aurait augmenté ou diminué de 6 millions de dollars le bénéfice net pour l'exercice en cours. L'exposition à d'autres devises n'a pas d'effet notable sur le bénéfice net. Les gains de change nets compris dans le bénéfice net s'élevaient à 13 millions de dollars en 2008 (9 millions en pertes de change nettes en 2007).

### c) **Risque de prix**

La Société ne détient actuellement aucun instrument financier lié aux prix des marchandises. Nous examinons le bien-fondé de couvrir la volatilité de certains intrants de marchandises, tels que l'énergie.

### **Risque de crédit**

Le risque de crédit est le risque de perte financière dû à l'incapacité d'une contrepartie à respecter ses obligations contractuelles.

Le risque de crédit provient des placements dans des sociétés et des institutions financières ainsi que des risques de crédit liés aux grossistes et aux clients commerciaux, y compris les comptes débiteurs non réglés. Les ventes aux consommateurs sont réglées en argent comptant ou à l'aide de cartes de crédit reconnues.

La valeur comptable des actifs financiers inscrits dans les états financiers, qui est nette de pertes de valeur, représente l'exposition maximale de la Société au risque de crédit. La Société est d'avis qu'elle ne fait pas l'objet d'une concentration importante de risque de crédit.

Le risque de crédit associé aux placements est limité par l'investissement auprès d'émetteurs qui répondent à des critères précis et par l'imposition de plafonds par type de produit financier et par émetteur de titres de créance. Les placements dans des institutions financières et des sociétés doivent obtenir, auprès de deux agences de notation externes, des cotes minimales qui soient équivalentes aux cotes DBRS de R1 (moyen) pour les placements à court terme et de A pour les placements à long terme. La Société examine régulièrement les cotes de solvabilité des émetteurs auprès desquels elle détient des placements; elle vend ses placements dans un délai précis lorsque la cote de solvabilité de l'émetteur tombe en dessous des niveaux acceptables. Les pertes de valeur sur les investissements constatées pendant l'exercice s'élevaient à 9 millions de dollars (8 millions de dollars en 2007). *Consulter la note 8 afférente aux états financiers consolidés à la page 114.*

Le risque de crédit associé aux comptes débiteurs des grossistes et des clients commerciaux est atténué par l'importance du bassin de clientèle de la Société, qui englobe sensiblement tous les secteurs de l'industrie canadienne. La Société respecte un programme d'évaluation de crédit pour chaque client fondé sur la stabilité financière et l'historique de paiement; elle limite le montant du crédit autorisé, s'il y a lieu. La Société contrôle les comptes débiteurs en ce qui a trait à ces limites et au classement chronologique des factures échues. La Société prévoit une réserve pour créances douteuses qui correspond à la dépréciation prévue des comptes débiteurs. Une réserve générale est évaluée en fonction de l'expérience passée avec les créanciers douteux et du retard de ces derniers, tandis que les comptes importants sont évalués individuellement en fonction de certains facteurs, dont la capacité à payer et l'historique des paiements.

Le risque de crédit lié aux comptes débiteurs des administrations postales étrangères autres que le United States Postal Service (USPS) est généralement atténué par la compensation des comptes créditeurs pour les administrations postales étrangères (au cas par cas pour chaque pays), conformément aux dispositions de l'Union postale universelle (UPU). Les montants que le USPS doit recevoir ou verser sont établis de manière indépendante, conformément à l'entente bilatérale conclue entre la Société canadienne des postes et le USPS. Les estimations des comptes débiteurs et créditeurs, notamment les paiements provisoires mensuels, sont fondées sur des statistiques relatives au poids et au nombre d'articles échangés par les deux pays. Le règlement final avec chaque administration postale étrangère peut être facturé un an ou plus après l'exécution du service. La Société tient une réserve en cas de perte de valeur des comptes débiteurs d'administrations postales étrangères précises, fondée sur la période d'arriéré après la facturation du règlement final.

### **Papier commercial adossé à des actifs**

Le marché du papier commercial adossé à des actifs (PCAA) non bancaire au Canada a interrompu ses opérations en août 2007. Depuis, aucune valeur boursière n'est disponible. Un total de 38 millions de dollars a été investi dans le PCAA au moment de l'interruption du marché; ce total a été rajusté à une juste valeur estimative de 30 millions de dollars à la fin de 2007. Au 31 décembre 2008, la valeur comptable du PCAA a fait l'objet d'un rajustement à une juste valeur estimative de 22 millions de dollars. *D'autres précisions sur le PCAA sont fournies à la note 8 afférente aux états financiers consolidés, à la page 114.*

### **Risque de liquidité**

Le risque de liquidité est le risque que l'entreprise soit confrontée à des difficultés quant au respect de ses obligations financières lorsqu'elles deviennent exigibles. La Société gère le risque de liquidité en maintenant des liquidités et des placements, des facilités bancaires et des facilités d'emprunt dans la réserve, en surveillant les flux de trésorerie prévus et réels et en mettant en correspondance les profils d'échéance de l'actif et du passif financiers. L'objectif de la Société est de maintenir un solde de trésorerie d'au moins 200 millions de dollars pour soutenir les activités d'exploitation en cours. Les fonds d'excédent sont investis dans un éventail de titres du marché monétaire à court terme. La Société investit dans des titres à solvabilité élevée émis par le gouvernement ou par des entreprises, conformément aux politiques approuvées par le Conseil d'administration. *Les liquidités sont expliquées davantage à la section 6.6 à la page 66.*

## 6.8 Obligations contractuelles et engagements

Un résumé du total des obligations contractuelles et des engagements de la Société à effectuer des paiements futurs est présenté ci-dessous. *Pour obtenir d'autres renseignements, consulter les notes 14 et 17 afférentes aux états financiers consolidés, aux pages 127 et 130 respectivement.*

(en millions de dollars)	Total	Moins de 1 an	De 1 à 3 ans	De 3 à 5 ans	Plus de 5 ans
Dettes à long terme*	55	–	–	–	55
Intérêt sur la dette à long terme (10,35 %)	43	6	11	11	15
Obligations locatives	1	0	1	–	–
Éléments de passif à long terme**	18	–	–	18	–
Contrats de location-exploitation***	1 158	138	240	151	629
<b>Total</b>	<b>1 275</b>	<b>144</b>	<b>252</b>	<b>180</b>	<b>699</b>

\* La dette à long terme comprend 55 millions de dollars d'obligations à long terme venant à échéance en mars 2016 et portant intérêt au taux de 10,35 %, lesquels sont versés deux fois par an.

\*\* Les autres emprunts à long terme comprennent un montant tiré sur une facilité de crédit dont la transformation en contrats de location-acquisition est prévue en 2009.

\*\*\* Les contrats de location-exploitation comprennent les exigences minimales futures en matière de paiement, liées aux installations, au matériel de transport et aux autres contrats de location-exploitation d'une durée de plus de un an.

## 6.9 Opérations entre parties apparentées

Tel qu'il est décrit dans la *note 20 afférente aux états financiers consolidés à la page 133*, la Société exécute différentes transactions avec des parties apparentées, tant dans le cours normal de ses activités commerciales que dans le but d'appuyer les politiques gouvernementales du gouvernement du Canada.

## 6.10 Dispositions hors bilan

Dans le cours normal des opérations, nous fournissons des indemnités qui sont souvent liées à des modalités contractuelles standard en faveur de tierces parties dans les transactions, comme les contrats d'achat et de vente, les conventions de services et les transactions de location. De plus, Postes Canada a conclu des conventions d'indemnisation avec tous ses administrateurs et dirigeants. Ces conventions ne contiennent aucune limite précise en ce qui concerne notre responsabilité d'indemnisation versée à une tierce partie contractée à la suite de certaines activités. Par conséquent, il n'est pas possible d'estimer notre responsabilité future potentielle en vertu de ces conventions. Par le passé, nous n'avons pas effectué des paiements substantiels en vertu de ces indemnités et aucun montant n'a été cumulé dans nos états financiers en ce qui a trait à ces indemnités.

Sur résiliation ou expiration de certaines conventions conclues avec Innovaposte, Postes Canada et Purolator ont convenu d'acheter les éléments d'actif utilisés sur une base réservée et d'assumer les obligations liées à l'achat de ces éléments d'actif. Actuellement, nous ne possédons pas suffisamment d'information pour estimer la responsabilité future potentielle maximale liée à ces conventions. Par conséquent, aucun montant n'a été cumulé dans les états financiers. Les modalités des conventions ne prévoient pas de limites quant aux paiements futurs potentiels maximaux.

Il n'y a pas d'autre disposition hors bilan qui pourrait avoir une incidence défavorable matérielle sur nos liquidités, notre situation financière ou nos résultats d'exploitation.

## 7 Situation financière

Examen des changements importants en matière d'actifs et de passifs entre le 31 décembre 2008 et le 31 décembre 2007

(en millions de dollars)

ACTIF	2008	2007	Changement	%	Explication du changement
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 8)	605	386	219	56,9 %	Consulter la section 6 – Liquidités et ressources en capital à la page 63
Titres négociables (note 8)	103	309	(206)	(66,7) %	Principalement des placements arrivés à maturité, réinvestis dans des équivalents de trésorerie plutôt que dans des titres à court terme.
Créances	575	587	(12)	(1,9) %	Principalement des créances clients réduites pour Postes Canada et le Groupe SCl inc.
Impôts à recouvrer	7	10	(3)	(28,6) %	Principalement des impôts sur les bénéfices à recevoir du Groupe SCl inc.
Charges payées d'avance	71	76	(5)	(6,1) %	Principalement une réduction des stocks de produits de détail.
Tranche à court terme de l'actif d'impôts futurs (note 9)	23	20	3	15,2 %	Principalement des différences temporaires quant aux salaires et aux avantages sociaux à payer par Postes Canada.
<b>Total de l'actif à court terme</b>	<b>1 384</b>	<b>1 388</b>	<b>(4)</b>	<b>(0,2) %</b>	
Titres réservés (note 8)	862	632	230	36,3 %	Principalement la répartition des fonds (208 millions de dollars) ayant été libérés pendant les dix premiers mois de 2008 lorsque Postes Canada n'était pas tenue de verser de cotisations patronales pour services rendus au Régime de retraite agréé de Postes Canada. Y sont assimilés les bénéfices réalisés en fonction du portefeuille, de l'appui transitoire reçu du gouvernement du Canada relativement à l'établissement d'un régime de soins dentaires, d'un régime d'assurance vie temporaire et de prestations de décès complémentaires à la retraite offerts par Postes Canada, le tout partiellement compensé par les règlements sur les avantages complémentaires de retraite.
Immobilisations (note 10)	2 034	1 855	179	9,7 %	Principalement des acquisitions d'immobilisations pour la transformation et le renouvellement en plus de l'amortissement.
Actif au titre des prestations constituées des régimes de retraite (note 11)	898	944	(46)	(4,9) %	Principalement attribuable à la cessation des cotisations patronales au Régime de retraite agréé de Postes Canada pendant les dix premiers mois de 2008.
Actif d'impôts futurs (note 9)	270	203	67	33,3 %	Principalement des différences temporaires relevées au niveau du Régime de retraite agréé de Postes Canada et des paiements d'avantages sociaux courus.
Écart d'acquisition (note 12)	124	124	–	–	
Autres actifs (note 13)	19	21	(2)	(14,0) %	Principalement une réduction des stocks d'uniformes prépayés.
<b>Total de l'actif</b>	<b>5 591</b>	<b>5 167</b>	<b>424</b>	<b>8,2 %</b>	

## 7 Situation financière (suite)

(en millions de dollars)

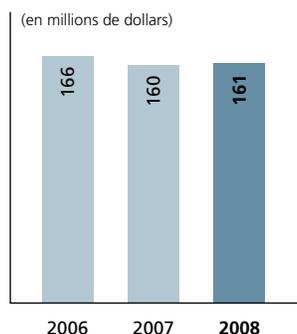
PASSIF ET AVOIR	2008	2007	Changement	%	Explication du changement
Créditeurs et charges à payer	469	446	23	5,0 %	Principalement l'augmentation des biens et des services reçus mais non facturés, laquelle est partiellement compensée par la baisse des créditeurs clients pour Purolator.
Salaires et avantages sociaux à payer	509	390	119	30,4 %	Principalement l'augmentation des salaires à payer pour le délai moyen de règlement et les coûts de réorganisation et la reprise des cotisations patronales au Régime de retraite de Postes Canada.
Impôts à payer	16	34	(18)	(54,2) %	Principalement attribuable à la baisse des impôts à payer par Postes Canada et à l'augmentation des impôts à payer par Purolator.
Produits constatés d'avance	145	153	(8)	(5,2) %	Principalement une diminution du report pour les ventes de timbres, laquelle est partiellement compensée par des produits reportés générés par les colis.
Mandats-poste en circulation	42	47	(5)	(10,3) %	Principalement une baisse du nombre de mandats-poste canadiens en circulation, une augmentation de la réserve pour mandats-poste non encaissés et mandats-poste émis en dollars américains.
Tranche de la dette à long terme échéant à moins d'un an (note 14)	–	3	(3)	(87,9) %	
<b>Total du passif à court terme</b>	<b>1 181</b>	<b>1 073</b>	<b>108</b>	<b>10,0 %</b>	
Dette à long terme (note 14)	74	55	19	33,9 %	Principalement la dette à long terme liée à l'acquisition d'immobilisations par Purolator.
Passif au titre des prestations constituées des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi (note 11)	2 722	2 513	209	8,3 %	Principalement attribuable à la charge de l'exercice en cours pour le régime de soins de santé complémentaire de retraite offert par Postes Canada.
Passif d'impôts futurs (note 9)	30	24	6	24,6 %	Principalement attribuable aux augmentations liées aux différences temporaires des paiements d'avantages sociaux courus et des immobilisations de Purolator.
Autres passifs à long terme	51	41	10	25,4 %	Principalement les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations pour la cession des établissements à Winnipeg et à Edmonton.
<b>Total du passif</b>	<b>4 058</b>	<b>3 706</b>	<b>352</b>	<b>9,5 %</b>	
Part des actionnaires sans contrôle	26	22	4	19,5 %	Intérêts minoritaires sur le bénéfice net de Purolator.
Avoir du Canada	1 507	1 439	68	4,8 %	Principalement un bénéfice net consolidé de 90 millions de dollars compensé par le dividende de 22 millions de dollars versé au gouvernement du Canada.
<b>Total du passif et de l'avoir du Canada</b>	<b>5 591</b>	<b>5 167</b>	<b>424</b>	<b>8,2 %</b>	

## 8 Résultats d'exploitation

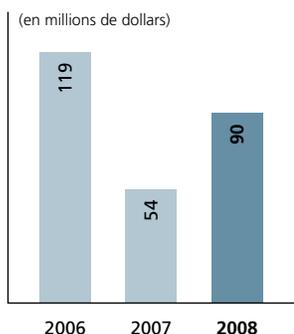
Examen détaillé de notre rendement financier en 2008

### 8.1 Tendances consolidées

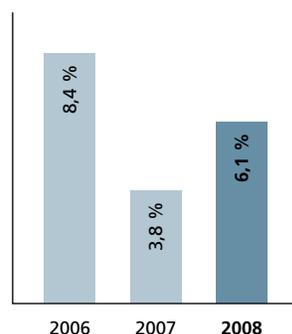
#### Bénéfice consolidé avant charge d'impôts sur les bénéfices



#### Bénéfice net consolidé



#### Rendement de l'avoir



### 8.2 Résultats d'exploitation consolidés

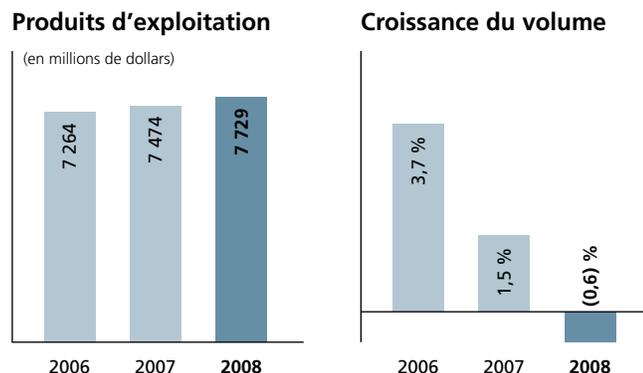
#### État consolidé des résultats

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2008	2007	Changement	%
Produits d'exploitation	7 729	7 474	255	3,0 %
Charges d'exploitation	7 594	7 346	248	3,4 %
Bénéfice d'exploitation	135	128	7	5,6 %
Produits (charges) hors exploitation	26	32	(6)	(17,8) %
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	161	160	1	1,0 %
Charges d'impôts sur les bénéfices	67	102	(35)	(34,3) %
Part des actionnaires sans contrôle	4	4	(0)	10,1 %
Bénéfice net	90	54	36	66,1 %
Rendement de l'avoir	6,1 %	3,8 %	2,3 %	

Le Groupe Postes Canada a enregistré un bénéfice net consolidé de 90 millions de dollars en 2008, soit une hausse de 36 millions de dollars par rapport à 2007. Le bénéfice d'exploitation a affiché une hausse de 7 millions de dollars en raison principalement des mesures de compression des coûts mises en œuvre pour compenser les pressions économiques exercées sur la croissance des produits d'exploitation.

### Produits d'exploitation consolidés



Les produits d'exploitation ont augmenté de 3,0 %, soit 255 millions de dollars, en 2008, par rapport à 2007, ce qui est principalement attribuable aux tarifs. Les détails des produits d'exploitation sont présentés ci-après par secteur.

### Charges d'exploitation consolidées

Puisque nous avons accordé une attention prioritaire à la maîtrise des coûts et réalisé des économies au niveau de l'exploitation encore une fois cette année, nous avons été en mesure de limiter l'augmentation des coûts à 3,4 % en 2008 par rapport à 2007. Les détails des charges d'exploitation sont présentés ci-après par secteur.

### Produits (charges) hors exploitation consolidés

Le montant net des produits hors exploitation a diminué de 6 millions de dollars en 2008 par rapport à 2007.

Les investissements et les autres produits ont enregistré une baisse de 4 millions de dollars. Des gains plus élevés sur les devises (5 millions de dollars) dans le secteur Purolator ont été compensés par des gains moins élevés réalisés sur la vente d'immobilisations (8 millions de dollars) et une diminution des produits d'investissement (1 million de dollars), en raison des taux de rendement moins élevés par rapport au portefeuille à court terme. En moyenne, les soldes de trésorerie étaient plus élevés (583 millions de dollars en 2008 contre 574 millions de dollars en 2007), mais ils ont été compensés par des taux de rendement moins élevés (2,88 % en 2008 contre 4,15 % en 2007).

Les intérêts et autres charges ont augmenté de 2 millions de dollars.

### Charges d'impôts sur les bénéfices consolidées

Les charges d'impôts sur les bénéfices consolidés ont reculé de 35 millions de dollars par suite de la stabilisation des taux d'imposition légiférés en 2008. Les charges d'impôts sur les bénéfices en 2007 étaient exceptionnellement élevées en raison de la réduction du taux d'imposition légiféré à long terme.

### 8.3 Résultats d'exploitation par secteur

En 2008, le rendement s'est amélioré dans tous les secteurs par rapport à 2007, sauf celui de Postes Canada, dont le bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices a chuté de 12 millions de dollars.

#### Résultats par secteurs – Bénéfices avant charge d'impôts sur les bénéfices

(en millions de dollars)	2008	2007	2006	2005	2004
Postes Canada	66	78	99	250	197
Purolator	91	84	69	57	50
Logistique	13	6	(1)	(7)	5
L'ensemble des autres secteurs	15	8	2	(5)	(8)
Intersectoriel et non réparti	(24)	(16)	(3)	(13)	(3)
Le Groupe Postes Canada	161	160	166	282	241

Au cours des cinq derniers exercices, Purolator a contribué de plus en plus à la rentabilité du Groupe Postes Canada, sa part de la marge de profit ayant passé de 21 % en 2004 à 57 % en 2008.

### 8.4 Secteur Postes Canada

La contribution du secteur Postes Canada aux résultats consolidés de 2008 s'élève à 66 millions de dollars à titre de bénéfices avant charge d'impôts sur les bénéfices, ce qui représente une baisse de 12 millions de dollars par rapport à 2007.

Les pressions négatives sur la croissance des produits provoquées par le ralentissement économique ont été compensées par la mise en œuvre de réductions des coûts tactiques. La diminution du bénéfice hors exploitation était principalement attribuable à la baisse des gains réalisés sur la vente des immobilisations.

Afin de compenser les pressions négatives sur les produits, nous avons entrepris un programme important de réalisation d'économies au début de l'exercice, qui nous a permis de réduire les dépenses prévues de 150 millions de dollars, en plus des économies de l'ordre de 90 millions de dollars déjà prévues par le plan. Si nous n'avions pas pris ces mesures exceptionnelles, Postes Canada aurait subi une perte importante.

De plus, si les transactions uniques, en particulier l'appui transitoire de 81 millions de dollars reçu du gouvernement du Canada en rapport avec les paiements au titre des régimes de retraite et de certains avantages complémentaires, avaient été retirées des résultats, le secteur Postes Canada aurait accusé une perte encore plus grande. Cet appui transitoire prend fin en 2010, ce qui ajoutera un fardeau encore plus lourd sur nos gains pour les exercices ultérieurs.

## Postes Canada – Résumé

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2008	2007	Changement	%
Produits d'exploitation	6 108	5 955	153	2,2 %
Charges d'exploitation	6 088	5 928	160	2,7 %
Bénéfice d'exploitation	20	27	(7)	(26,4) %
Produits (charges) hors exploitation	46	51	(5)	(9,1) %
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	66	78	(12)	(15,0) %

### Produits d'exploitation

Postes Canada a généré en 2008 des produits d'exploitation de 6 108 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 153 millions de dollars, ou de 2,2 %, par rapport à 2007. Même si les volumes étaient à la baisse pour tous les produits à l'exception du service Médiaposte sans adresse, les majorations tarifaires et d'autres investissements ponctuels ont aidé à générer une croissance des revenus. Le ralentissement économique ayant marqué le deuxième semestre a été le facteur le plus important de cette baisse de volume, tous les produits ayant enregistré des volumes beaucoup plus bas que ceux prévus.

La hausse des produits de 153 millions de dollars englobe une augmentation de 20 millions de dollars pour le secteur Courrier transactionnel, de 72 millions de dollars pour le secteur Colis et de 40 millions de dollars pour le secteur Marketing direct. Les autres services ont contribué 21 millions de dollars à cette augmentation.

### Produits et volumes selon le secteur d'activité

	Produits (en millions de dollars / pourcentage rajusté selon le nombre de jour de bourse)				Volume (en millions d'articles / pourcentage rajusté selon le nombre de jour de bourse)			
	2008	2007	Changement	%	2008	2007	Changement	%
<b>Courrier transactionnel</b>								
Régime intérieur et courrier de départ	3 108	3 100	8	(0,1) %	5 045	5 116	(71)	(1,8) %
Courrier d'arrivée	126	114	12	9,7 %	274	290	(16)	(6,1) %
Total – Courrier transactionnel	3 234	3 214	20	0,2 %	5 319	5 406	(87)	(2,0) %
<b>Colis</b>								
Régime intérieur et courrier de départ	1 164	1 105	59	4,9 %	122	123	(1)	(0,7) %
Courrier d'arrivée	147	134	13	9,5 %	37	51	(14)	(26,7) %
Total – Colis	1 311	1 239	72	5,4 %	159	174	(15)	(8,3) %
<b>Marketing direct</b>								
Médiaposte avec adresse	635	621	14	1,9 %	1 503	1 525	(22)	(1,8) %
Médiaposte sans adresse	399	376	23	5,6 %	4 061	3 940	121	2,7 %
Poste-publications	289	285	4	0,9 %	522	535	(13)	(2,9) %
Autres	108	109	(1)	(1,3) %	56	66	(10)	(16,0) %
Total – Marketing direct	1 431	1 391	40	2,5 %	6 142	6 066	76	0,9 %
Autres revenus	132	111	21	18,7 %	–	–	–	–
Total	6 108	5 955	153	2,2 %	11 620	11 646	(26)	(0,6) %

### **Courrier transactionnel**

De façon générale, les produits générés par le secteur d'activité Courrier transactionnel en 2008 sont demeurés, à 3 234 millions de dollars, relativement stables par rapport à 2007. La faible augmentation des produits de 0,2 % s'explique par la réduction des volumes de 2,0 %, laquelle a été contrebalancée par une augmentation du revenu moyen par article de 1,2 % et d'autres revenus générés par le secteur Courrier transactionnel.

Les revenus générés par le service Poste-lettres du régime intérieur a augmenté de 20 millions de dollars, ou de 0,3 %, en 2008 par rapport à 2007. Les volumes ont enregistré une baisse de 1,3 %, mais cette chute a été compensée par des majorations tarifaires et la modification de l'estimation comptable relative au report des revenus générés par la vente de timbres. Les revenus liés au courrier international de départ ont diminué de 22 millions de dollars, ou de 13,4 %, comparativement à 2007. La baisse des volumes est partiellement imputable à la force du dollar canadien; en effet, aux yeux des clients commerciaux canadiens, l'entrée directe aux États-Unis s'avérait une occasion plus alléchante que le recours aux services d'expédition de Postes Canada. Les revenus liés aux autres services du secteur Courrier transactionnel, y compris les services à valeur ajoutée, ont augmenté de 10 millions de dollars.

Les revenus provenant du courrier d'arrivée du régime international (revenus d'affranchissement postales recueillis par d'autres administrations postales, puis partagés avec Postes Canada puisqu'elle a assuré la livraison de leur courrier au Canada) s'élevaient à 126 millions de dollars, soit une augmentation de 12 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent. Le cours élevé du dollar canadien pendant presque toute l'année ainsi que les effets des majorations tarifaires ont engendré des produits plus élevés malgré les baisses des volumes en 2008. La diminution des volumes de courrier était d'ordre général, mais particulièrement marquée dans le cas du courrier en provenance des États-Unis, situation qui reflète la crise économique ayant frappé ce pays.

### **Colis**

Les produits provenant du secteur d'activité Colis se sont chiffrés à 1 311 millions de dollars en 2008, ce qui représente une augmentation de 72 millions de dollars, ou de 5,4 %, par rapport aux résultats de 2007.

Les colis du régime intérieur ont affiché une croissance de 63 millions de dollars, ou de 6,9 %, par rapport à l'exercice précédent, alors que les volumes sont demeurés relativement stables, enregistrant une légère baisse de 0,3 %. La croissance des produits était principalement attribuable aux mesures tarifaires, à l'augmentation importante du volume du service Colis accélérés commercial à tarifs concurrentiels, à la hausse du supplément pour carburant, ainsi qu'à l'augmentation des revenus générés par le programme Aliments-poste. Cette croissance a été quelque peu compensée par le déclin des volumes des produits à traitement prioritaire, notamment les services Xpresspost et *Priorité Demain matin*.

Les revenus associés aux envois de départ du régime international en 2008 sont demeurés relativement stables comparativement à 2007, enregistrant une légère baisse de 0,6 million de dollars ou de 0,7 %. La baisse du volume de 3,7 % s'explique par la conjoncture économique affaiblie aux États-Unis et la montée du dollar canadien signalées au premier semestre.

Les revenus du courrier d'arrivée du régime international ont augmenté de 13 millions de dollars, ou de 9,5 %, par rapport à l'exercice précédent, ce qui est attribuable en grande partie à la montée du dollar canadien au premier semestre de 2008. Les volumes du courrier d'arrivée ont cependant enregistré une diminution de 14 millions d'articles, ou de 26,7 %, en raison du fléchissement du service Paquets d'arrivée États-Unis, qui représentait la majeure partie des volumes, mais à un tarif à la pièce moyen beaucoup plus bas.

### **Marketing direct**

Les produits du secteur d'activité Marketing direct ont augmenté de 40 millions de dollars, ou de 2,5 %, par rapport à l'exercice précédent. Dans l'ensemble, les volumes ont connu une hausse de 0,9 %, principalement en raison du nouveau service Médiaposte sans adresse surdimensionné. Les conditions économiques actuelles et les prévisions de pressions récessionnaires ont miné les budgets publicitaires. Cette situation a engendré un recul dans presque tous les secteurs clés de l'industrie en 2008. Les services financiers et les secteurs de la vente au détail et de la fabrication ont été les plus touchés par ces conditions du marché et ils ont réduit considérablement leurs dépenses de marketing direct comparativement aux exercices précédents.

Nos produits Médiaposte ont généré 37 millions de dollars à la croissance d'un exercice à l'autre pour ce secteur d'activité. Les revenus du service Médiaposte avec adresse ont augmenté de 14 millions de dollars, ou de 1,9 %, en présence d'une érosion du volume d'un exercice à l'autre de 1,8 %. Les revenus et les volumes du service Médiaposte sans adresse ont augmenté de 5,6 % et de 2,7 %, respectivement. Le lancement de notre nouveau service Médiaposte sans adresse surdimensionné a été le facteur clé de cette croissance. Les produits de notre service Poste-publications ont augmenté de 4 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent. Le lancement du service d'avis d'envois Poste-publications non distribuables a contribué à cette augmentation.

### **Autres produits**

Les autres produits ont augmenté de 21 millions de dollars, ou de 18,7 %, en 2008 par rapport à 2007. L'affaiblissement du dollar canadien et les fluctuations des autres devises se sont traduits par une hausse de 9,4 millions de dollars provenant de règlements avec des administrations postales étrangères (comparativement à une perte sur devises de 8,2 millions de dollars en 2007).

## Charges d'exploitation

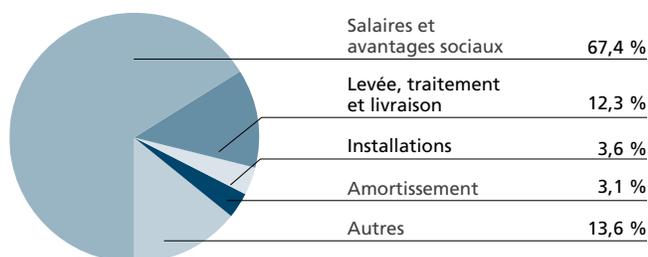
En 2008, les charges d'exploitation du secteur Postes Canada se sont chiffrées à 6 088 millions de dollars, soit une augmentation de 160 millions de dollars ou de 2,7 % par rapport à l'exercice précédent.

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2008	2007	Changement	%
Salaires	3 318	3 221	97	3,0 %
Avantages sociaux	785	843	(58)	(6,9) %
Total des salaires et des avantages sociaux	4 103	4 064	39	1,0 %
Levée, traitement et livraison	749	671	78	11,6 %
Installations	217	213	4	1,9 %
Amortissement	191	180	11	6,0 %
Autres	828	800	28	3,6 %
Total	6 088	5 928	160	2,7 %

Le graphique suivant montre la répartition des charges, exprimées en pourcentage du total des charges d'exploitation. Les charges au titre des salaires et des avantages sociaux représentent 67,4 % du total des charges d'exploitation, ce qui témoigne de la nature à forte main-d'œuvre de nos activités.

### Charges d'exploitation – 2008



Charges d'exploitation	2008	2007	2006
Salaires et avantages sociaux	67,4 %	68,6 %	68,9 %
Levée, traitement et livraison	12,3 %	11,3 %	10,4 %
Installations	3,6 %	3,6 %	3,6 %
Amortissement	3,1 %	3,0 %	3,2 %
Autres	13,6 %	13,5 %	13,9 %

## Programme de réalisation d'économies

En 2008, nous avons mis en œuvre un programme de gestion rigoureuse des coûts pour remédier au manque à gagner en revenus. Nous avons réussi à réduire de 150 millions de dollars les dépenses prévues, dont celles relatives aux investissements discrétionnaires, à la publicité et aux déplacements. De plus, nous avons réalisé des réductions de coûts déjà prévues au plan de l'ordre de 90 millions de dollars, principalement en diminuant de quelque 2 millions d'heures le nombre d'heures travaillées au sein de nos opérations de traitement et de livraison.

### Salaires

Les charges au titre des salaires ont augmenté de 97 millions de dollars, ou de 3,0 %, par rapport à 2007. Cette hausse était principalement attribuable aux éléments suivants : les augmentations des salaires; la hausse de la Prime de rendement d'équipe, laquelle est axée directement sur le rendement de l'entreprise par rapport à des objectifs prédéterminés liés à ses résultats; les coûts de réorganisation en rapport avec la compression des coûts pour 2009. L'ajout de 200 000 nouvelles adresses de livraison et des taux d'absentéisme plus élevés ont également exercé des pressions sur nos coûts liés à la main-d'œuvre affectée aux services de traitement et de livraison. Encore cette année, des gains de productivité importants liés aux activités ont compensé quelque peu ces coûts à la hausse.

### Avantages sociaux

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2008	2007	Changement	%
Avantages sociaux des employés actifs	430	415	15	3,6 %
Prestations de soins de santé des retraités	219	258	(39)	(14,9) %
Prestations de retraite	131	186	(55)	(29,8) %
Autres	96	107	(11)	(9,8) %
	876	966	(90)	(9,3) %

Compensés par :

Intérêts sur les actifs réservés	10	17	(7)	(38,1) %
Financement de transition	81	106	(25)	(23,5) %
Charges nettes au titre des avantages sociaux	785	843	(58)	(6,9) %

Les charges au titre des avantages sociaux ont diminué de 58 millions de dollars, soit 6,9 % par rapport à 2007.

Les charges au titre des prestations de soins de santé des retraités ont chuté de 39 millions de dollars, principalement en raison des gains actuariels découlant des modifications apportées au régime en 2007 et de la baisse liée à l'amortissement des pertes actuarielles attribuables à une augmentation du taux d'actualisation de 2007 à 2008.

Les charges au titre des prestations de retraite ont diminué de 55 millions de dollars par rapport à celles de 2007, ce qui s'explique en grande partie par une augmentation du taux de rendement à long terme sur les actifs du régime, qui est passé de 7,0 % à 7,25 %, et par une hausse des actifs du régime au 31 décembre 2007.

D'autres prestations ont diminué de 11 millions de dollars, ce qui reflète le règlement final des indemnités de cessation d'emploi versées aux employés en 2007.

Les charges au titre des prestations constituées ont été en partie compensées par les intérêts réalisés sur les titres réservés, qui ont affiché un taux de rendement en 2008 inférieur à celui de 2007 en raison de la volatilité du marché des capitaux.

Les charges au titre des prestations constituées ont également enregistré une baisse en raison du financement de transition versé par le gouvernement du Canada, lequel a diminué de 25 millions de dollars en 2008. Comme l'explique la *note 2 afférente aux états financiers consolidés à la page 102*, un appui transitoire décroissant est assuré afin d'aider la Société à couvrir les coûts marginaux résultant de l'établissement du régime de retraite de Postes Canada et des avantages complémentaires connexes. Le financement de transition décroissant prendra fin en 2010.

**Levée, traitement et livraison**

Les charges liées aux services de levée, de traitement et de livraison offerts en sous-traitance ont augmenté de 78 millions de dollars en 2008 par rapport à 2007. Les frais de transport ont augmenté de 47 millions de dollars, en raison principalement des pressions inflationnistes exercées sur les tarifs contractuels et la hausse des coûts du carburant au cours des trois premiers trimestres de l'année. Les coûts contractuels liés aux services de courrier en milieu rural ont augmenté de 15 millions de dollars, ce qui est attribuable en grande partie au recours à des entrepreneurs pour desservir les itinéraires de FFRS (surtout en Alberta), à l'embauche d'assistants rémunérés pour accompagner les employés représentés par le STTP – FFRS sur leur itinéraire, ainsi qu'à l'augmentation du kilométrage accordé à la sous-traitance. Les services automobiles ont augmenté de 7 millions de dollars, surtout en raison du carburant.

**Installations**

Les charges liées aux installations ont augmenté de 4 millions de dollars pour passer à 217 millions de dollars, en raison principalement des augmentations du loyer contractuel.

**Amortissement et dépréciation**

Les charges liées à l'amortissement et à la dépréciation ont augmenté de 11 millions de dollars, ou de 6 %, par rapport à 2007, ce qui s'explique principalement par l'augmentation des acquisitions d'immobilisations en rapport avec la transformation et le réapprovisionnement.

**Autres dépenses**

Le total des autres dépenses, qui comprennent les dépenses de programme, les technologies de l'information, l'administration, les règlements avec les administrations postales étrangères, la vente au détail et les autres coûts, a augmenté de 28 millions de dollars en 2008. La hausse de 49 millions de dollars en dépenses de programme a été en partie compensée par la baisse de 15 millions de dollars au chapitre des charges liées à la technologie de l'information et par la réduction de 7 millions de dollars au chapitre des frais d'administration.

**8.5 Secteur Purolator**

La contribution du secteur Purolator au bénéfice consolidé avant charge d'impôts sur les bénéfices de 2008 s'est élevée à 91 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 7 millions de dollars par rapport à 2007.

**Purolator – Résumé**

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2008	2007	Changement	%
Produits d'exploitation	1 563	1 448	115	7,4 %
Charges d'exploitation	1 472	1 360	112	8,2 %
Bénéfice d'exploitation	91	88	3	3,1 %
Produits (charges) hors exploitation	(0)	(4)	4	90,4 %
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	91	84	7	8,5 %

**Produits d'exploitation**

Les produits d'exploitation de Purolator ont augmenté de 115 millions de dollars, soit 7,4 %, en 2008 par rapport à 2007.

Cette croissance était principalement attribuable aux augmentations des revenus par expédition dans tous les secteurs d'activité. Les services en pleine expansion, Purolator Freight et Purolator É.-U., ont continué à stimuler la croissance des volumes. Ils devraient continuer à afficher un taux de croissance à deux chiffres en 2009. Les niveaux de service solides de Purolator continuent à attirer des volumes du fret aérien et les produits d'exploitation qui en découlent ont également affiché un taux de croissance à deux chiffres.

Le solide rendement lié aux produits de 2008 reflète le service de choix que représente la marque Purolator. Grâce aux améliorations continues apportées aux délais de livraison par avion et de surface, les clients satisfaits continuent à appuyer la croissance de Purolator.

## Charges d'exploitation

En 2008, les charges d'exploitation ont augmenté de 112 millions de dollars, soit 8,2 % par rapport à 2007. Les pressions sur les coûts étaient très importantes. Les coûts liés aux salaires et aux avantages sociaux ont augmenté de 5 % et les coûts d'exploitation variables, de 16 %. Les prix du carburant continuent à augmenter et l'effet d'entraînement de l'économie canadienne de l'Ouest en plein essor sur la dotation locale et l'équilibre du réseau sont restés des défis qui ont demandé beaucoup d'efforts de la part de la direction. Alors que les services en pleine expansion, Purolator Freight et Purolator É.-U., continuent à enregistrer un taux de croissance à deux chiffres, les charges ont également augmenté avec le renforcement de l'infrastructure et du réseau. Les investissements de capitaux importants de l'initiative « Purolator 2010 » effectués au cours des dernières années dans l'infrastructure, les systèmes et le personnel ont permis la forte croissance de Purolator, tout en entraînant des augmentations des charges au titre de l'amortissement, des technologies de l'information et de la formation. Ces augmentations ont été en partie compensées par une diminution de 22 % des coûts de gestion et des coûts discrétionnaires.

## 8.6 Secteur Logistique

Le secteur Logistique comprend les résultats financiers consolidés du Groupe SCI (anciennement SCI Logistique).

### Logistique – Résumé

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2008	2007	Changement	%
Produits d'exploitation	156	146	10	6,4 %
Charges d'exploitation	143	140	3	2,7 %
Bénéfice d'exploitation	13	6	7	102,3 %
Produits (charges) hors exploitation	0	0	(0)	(40,1) %
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	13	6	7	90,9 %

### Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices, par entité

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2008	2007	Changement
Groupe SCI	14	8	6
Autres	(1)	(2)	1
Total pour le secteur	13	6	7

### Groupe SCI (SCI)

Le rendement financier de SCI s'est considérablement amélioré en 2008, son bénéfice net avant charge d'impôts sur les bénéfices s'élevant à 14 millions de dollars, soit une augmentation de 6 millions par rapport à 2007.

Les produits d'exploitation ont augmenté de 10 millions de dollars, ce qui était principalement attribuable aux produits d'un exercice complet générés par AMG Group, société acquise en mars 2007, et par deux nouveaux clients acquis en 2008. En 2008, 40 % des produits de SCI provenaient de son client le plus important, soit une baisse de 7 % par rapport à 2007.

Les charges d'exploitation ont affiché une hausse de 4 millions de dollars en 2008 par rapport à 2007. Cette hausse était attribuable aux coûts sur un exercice complet liés à l'acquisition de AMG Group et des nouveaux clients. Ces coûts différentiels ont été compensés par des frais généraux inférieurs et la comptabilisation de la compression des paiements d'avantages sociaux courus. La réduction des charges liées aux paiements d'avantages sociaux courus attribuable à la compression se chiffrait à environ 2 millions de dollars.

## 8.7 L'ensemble des autres secteurs

L'ensemble des autres secteurs comprend les résultats financiers d'Innovaposte et de Postes Canada internationale limitée (PCIL). La quasi-totalité des services d'Innovaposte sont fournis au Groupe Postes Canada. Par conséquent, les résultats d'Innovaposte résumés ci-dessous sont en grande partie éliminés à la consolidation des états.

### L'ensemble des autres secteurs – Résumé

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2008	2007	Changement	%
Produits d'exploitation	176	175	1	0,3 %
Charges d'exploitation	162	168	(6)	(3,5) %
Bénéfice d'exploitation	14	7	7	93,6 %
Produits hors exploitation	1	1	(0)	(33,5) %
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	15	8	7	78,3 %

### Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices, par entité

Augmentation (diminution)

(en millions de dollars)	2008	2007	Changement
Innovaposte (à 51 %)	16	17	(1)
PCIL	(1)	(9)	8
Total pour le secteur	15	8	7

L'augmentation du bénéfice pour l'ensemble des autres secteurs est principalement attribuable à PCIL, qui a été liquidée et dissoute en 2008. Les résultats de PCIL en 2007 comprennent une réserve de 7,4 millions de dollars, qui tient compte de l'entente conclue avec le gouvernement des Antilles néerlandaises pour mettre fin plus tôt que prévu à la convention de concession. Consulter la section 2.10 – L'ensemble des autres secteurs, PCIL à la page 49.

## 9 Principales estimations comptables et évolution des politiques comptables

*Examen des estimations comptables cruciales et des changements de politiques comptables en 2008 et dans les exercices à venir*

### 9.1 Principales estimations comptables

Nos principales politiques comptables sont décrites à la note 2 afférente aux états financiers consolidés à la page 102. La préparation des états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) du Canada exige de la Direction qu'elle fasse des estimations et qu'elle établisse des hypothèses qui influent sur le montant déclaré des actifs et des passifs, des produits et des charges, de même que sur la divulgation des éléments d'actif et de passif éventuels. Les résultats réels pourraient être différents de ces estimations.

Les principales estimations comptables décrites dans cette section nous obligent à porter des jugements assez complexes et subjectifs sur des éléments qui sont fondamentalement incertains ou dans des cas où il est probable que des montants nettement différents soient signalés dans différentes circonstances ou en présence d'hypothèses différentes.

Le Comité de vérification du Conseil d'administration de Postes Canada a examiné l'information présentée dans la section qui suit.

#### Immobilisations

Les immobilisations, qui comprennent les immobilisations corporelles et incorporelles ayant une durée de vie utile limitée, sont amorties sur leur durée de vie utile. La vie utile établie est fonction des estimations de la Direction en ce qui a trait aux périodes de service des immobilisations. Elle est précisée à la note 2 afférente aux états financiers consolidés à la page 102. La vie utile des immobilisations est examinée périodiquement pour veiller à ce qu'elle soit toujours pertinente. En raison de la longue durée de vie de nombreux éléments d'actif, des changements aux estimations utilisées occasionneraient des écarts importants dans les valeurs comptables, ce qui pourrait avoir une incidence matérielle sur les états financiers consolidés.

Un changement dans la durée de vie utile restante aura une incidence sur les charges d'amortissement, tel qu'il a été signalé dans les résultats d'exploitation de la Société. Un changement d'un an dans la vie utile composite des immobilisations de la Société aurait une incidence sur les charges annuelles d'amortissement de l'ordre d'environ 11 millions de dollars (9 millions de dollars en 2007).

Les actifs à long terme font l'objet d'un contrôle de perte de valeur lorsque des événements ou des situations indiquent que la valeur comptable n'est pas recouvrable à partir des flux de trésorerie futurs. Si des conditions futures risquent de s'éloigner des meilleures estimations des hypothèses économiques clés effectuées par la Direction et que les flux de trésorerie connexes risquent de diminuer considérablement, la Société pourrait devoir éprouver une dépréciation future importante en ce qui a trait aux immobilisations.

#### Écart d'acquisition

L'écart d'acquisition n'est pas amorti, mais il fait l'objet d'une vérification au moins une fois par année pour évaluer la dépréciation au niveau de l'unité d'exploitation. On vérifie l'écart d'acquisition en comparant la juste valeur de l'unité d'exploitation à sa valeur comptable. Le secteur Purolator représente la majeure partie de l'écart d'acquisition dans la situation financière consolidée. La juste valeur estimative de cette unité d'exploitation est fonction d'une analyse de la valeur actualisée du flux de trésorerie, ce qui comprend les hypothèses et les estimations touchant de nombreux domaines, notamment les flux de trésorerie futurs, les périodes de flux de trésorerie, les valeurs finales et les taux d'actualisation.

Pour établir les flux de trésorerie futurs estimatifs du secteur Purolator, la Société se sert de ses plans approuvés. Ces plans représentent les meilleures estimations de la Direction; par contre, ces plans peuvent changer étant donné qu'ils présentent des incertitudes inhérentes que la Direction ne sera peut-être pas en mesure de contrôler. De plus, les niveaux de croissance et de rentabilité sont comparés avec ceux d'autres concurrents de l'industrie et avec d'autres conditions économiques générales existantes à la date de l'évaluation. Le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie futurs du secteur Purolator équivaut au coût moyen pondéré estimatif du capital. En outre, la plage des coefficients de la valeur finale est déterminée en ajustant le coût moyen pondéré du capital en fonction d'un montant reflétant un taux de croissance réelle viable de l'unité d'exploitation au-delà de la période de prévision. Un changement au coût moyen pondéré du capital pourrait avoir une incidence importante sur la juste valeur de l'écart d'acquisition et les charges au titre de la dépréciation, le cas échéant.

#### Passif éventuel

Les frais imprévus sont consignés au titre du passif éventuel, lorsqu'il est probable qu'un passif a été engagé et que le montant de la perte fait l'objet d'une estimation raisonnable. La divulgation est requise lorsque le montant de la perte n'est pas prévisible ou lorsqu'il y a une possibilité raisonnable que la perte ultime dépassera la provision comptabilisée. Les éléments de passif éventuel sont souvent réglés sur de longues périodes. D'autres renseignements sur le passif éventuel de la Société sont fournis dans la note 17 afférente aux états financiers, à la page 130.

Une estimation de l'élément de passif pour les demandes de règlement de grief est comptabilisée en fonction de la probabilité estimée d'effectuer un paiement en guise de règlement d'un grief et de l'estimation du montant du règlement. Des changements apportés à la probabilité de règlement et des montants de paiement estimés de certaines demandes de règlement de grief peuvent avoir une incidence considérable sur les états financiers des exercices ultérieurs.

### Régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi

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

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

- **Taux d'actualisation** – Les hypothèses du Groupe liées au taux d'actualisation, qui sont établies annuellement à la date de l'évaluation, sont utilisées pour déterminer la valeur actuelle des obligations en matière d'avantages sociaux prévues à la fin de l'exercice et les coûts périodiques nets liés aux avantages pour l'exercice suivant. Le taux d'actualisation est utilisé pour calculer le montant unique qui, s'il était investi à la date de l'évaluation dans un portefeuille de titres de créance de haute qualité avec une cote de AA ou plus, fournirait les flux de trésorerie nécessaires pour payer les régimes d'avantages sociaux dès qu'ils sont dus. L'actuaire détermine le taux d'actualisation au moyen d'une approche axée sur la courbe de rendement, qui est fondée sur les prix et les renseignements sur le rendement pour des obligations de société de haute qualité avec une cote de AA. Le taux d'actualisation sélectionné aura une configuration des flux de trésorerie qui ressemble à celle du régime sur lequel l'évaluation porte. L'actuaire détermine le paiement des avantages sociaux futurs en fonction d'hypothèses, qui comprennent les caractéristiques démographiques des régimes respectifs, le profil des participants à la retraite et les tendances médicales.
- **Taux de rendement à long terme prévu sur les actifs du régime** – Le taux de rendement prévu sur les hypothèses liées aux actifs du régime est calculé en fonction de *l'Énoncé des politiques et des procédures de placement*. Il s'agit d'une hypothèse à long terme pour laquelle l'exactitude peut seulement être calculée sur une longue période en fonction des expériences passées. La stratégie d'investissement pour les actifs des régimes de retraite est de maintenir un portefeuille varié en matière d'actifs, investi d'une manière prudente pour maintenir la sécurité des fonds tout en maximisant les retours conformément aux lignes directrices présentées dans la politique de placement.
- **Augmentations salariales prévues** – Le taux d'augmentation de la rémunération est une autre hypothèse importante à considérer dans l'évaluation des obligations au titre des prestations constituées des régimes de prestations de retraite et certains des autres régimes d'avantages sociaux qui ne sont pas liés aux prestations de retraite. Les hypothèses à court terme relatives aux augmentations salariales prévues sont comme celles indiquées dans les conventions collectives actives en vigueur; autrement, une hypothèse de 3 % est utilisée. L'hypothèse en ce qui concerne les augmentations salariales à long terme est aussi de 3 %.
- **Prime de rendement d'équipe** – Il est présumé que la Prime de rendement d'équipe, comprise dans les gains ouvrant droit à pension du régime de retraite principal du Groupe, est versée à un taux de paiement de 100 %.
- **Caractéristiques démographiques** – Les hypothèses démographiques sont utilisées pour prévoir le nombre de retraités et de personnes à charge futurs, d'année en année, qui seront admissibles aux avantages sociaux en vertu des régimes d'avantages sociaux. Ces hypothèses comprennent les statistiques relatives aux taux de mortalité, de cessation d'emploi et de retraite prévus.
- **Autres hypothèses** – D'autres hypothèses reposent sur des expériences réelles et les meilleures estimations de la Direction.

Des résultats réels qui diffèrent des hypothèses entraînent des gains ou des pertes actuariels, qui, conformément aux recommandations de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA), sont accumulés et amortis sur des périodes futures et, par conséquent, ont généralement des répercussions sur les charges constatées et les éléments de passif comptabilisés dans les périodes ultérieures. Les avantages sociaux futurs, exception faite des avantages postérieurs à l'emploi, sont amortis sur la durée moyenne estimative du reste de la carrière du groupe d'employés actifs couverts par le régime seulement dans la mesure où les gains et les pertes actuariels nets non constatés sont supérieurs à 10 % du montant le plus élevé des obligations au titre des prestations constituées et de la valeur liée au marché des éléments d'actif au début de l'exercice. Les gains ou les pertes qui surgissent à la date d'évaluation des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi sont amortis sur la durée moyenne des obligations respectives sans l'utilisation de la limite de 10 %.

Dans la note 11 afférente aux états financiers consolidés à la page 120, un tableau a été inclus, quantifiant l'incidence de ces différences au cours de chacun des deux derniers exercices. Ces différences portent principalement sur : 1) le rendement réel par rapport au rendement prévu sur les actifs des régimes; 2) les gains et les pertes actuariels réels associés aux obligations au titre des prestations par rapport à ceux prévus et constatés dans les états financiers consolidés; 3) les coûts réels des services passés engagés par suite de modifications apportées aux régimes par rapport à ceux prévus et constatés dans les états financiers consolidés.

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

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

Changement d'hypothèse		
(en millions de dollars)	Augmentation	Diminution
Changement du taux d'actualisation de 10 points de référence		
Augmentation (diminution) des charges annuelles liées aux retraites	(11)	11
Augmentation (diminution) des obligations au titre des prestations constituées liées aux retraites	(146)	149
Changement du rendement prévu sur les actifs des régimes de 25 points de référence		
Augmentation (diminution) des charges annuelles liées aux retraites	(36)	36

Notre régime de soins de santé principal est très sensible aux hypothèses suivantes :

Changement d'hypothèse		
(en millions de dollars)	Augmentation	Diminution
Changement du taux d'actualisation de 10 points de référence		
Augmentation (diminution) des charges annuelles liées aux soins de santé	(6)	6
Augmentation (diminution) des obligations au titre des prestations constituées liées aux soins de santé	(28)	28
Changement des taux tendancieux des coûts des soins de santé de 100 points de référence		
Augmentation (diminution) des charges annuelles liées aux soins de santé	100	(75)
Augmentation (diminution) des obligations au titre des prestations constituées liées aux soins de santé	359	(282)

D'autres renseignements sur nos charges et nos obligations annuelles sont donnés à la *note 11 afférente aux états financiers consolidés à la page 120.*

### Impôts sur les bénéfiques

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

L'actif et le passif liés à l'impôt futur sont composés d'écarts temporaires entre la valeur comptable et l'assiette de l'impôt de l'actif et du passif ainsi que le report en aval de pertes fiscales. Le moment de la contre-passation des écarts temporaires est estimé et le taux d'impôt adopté substantiellement pour la période de contre-passation est appliqué à l'écart temporaire. Les valeurs comptables de l'actif et du passif sont en fonction des montants inscrits dans les états financiers et sont, par conséquent, assujetties aux estimations comptables qui sont inhérentes dans ces soldes. La Société a des écarts temporaires déductibles importants. Toutefois, l'actif lié à l'impôt futur a seulement été consigné dans la mesure où il est plus probable qu'autrement d'être réalisé. Les écarts temporaires déductibles qui ne devraient pas être inversés se rapportent surtout aux prestations constituées d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi cumulés. *Voir la note 9 afférente aux états financiers consolidés, à la page 117.*

L'assiette de l'impôt de l'actif et du passif ainsi que le report en aval des pertes fiscales sont fonction des lois, des règlements et des définitions relatives à l'impôt applicables, qui sont tous sujets à interprétation. Afin d'effectuer le calcul de l'actif et du passif de l'impôt futur, des hypothèses sont formulées au sujet du moment choisi pour la contre-passation et des résultats d'exploitation futurs respectifs. Ces hypothèses agissent aussi sur la classification entre les impôts sur les bénéfiques recouvrables et l'actif lié à l'impôt futur. La composition de l'actif et du passif de l'impôt futur pourrait raisonnablement changer d'exercice en exercice en raison de l'importance de ces incertitudes.

Si les résultats futurs devaient différer négativement des meilleures estimations de la Direction des résultats d'exploitation futurs et du moment de la contre-passation des écarts temporaires déductibles et des écarts temporaires imposables, la Société pourrait enregistrer des ajustements importants en ce qui concerne l'impôt futur. De tels rajustements futurs en matière d'impôt sur les bénéfiques n'entraînent pas des décaissements immédiats et, en soi, ne devraient pas avoir une incidence sur les liquidités immédiates de la Société.

## 9.2 Évolution des politiques comptables

Les états financiers consolidés sont dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) du Canada énoncés dans la *Collection Normes et recommandations* de l'ICCA. Les répercussions des modifications pour l'exercice en cours et les exercices ultérieurs dans les PCGR du Canada sont décrites ci-dessous.

### Modifications comptables pour l'exercice en cours

#### Informations à fournir concernant le capital

La Société a adopté les nouvelles recommandations de l'ICCA, chapitre 1535, *Informations à fournir concernant le capital*, établissant la convergence avec les modifications récentes de la norme internationale d'information financière IAS 1, *Présentation des états financiers*. Le chapitre 1535 exige que l'entité fournisse de l'information sur ses objectifs, politiques et procédés de gestion du capital ainsi que des données quantitatives concernant ce que l'entité considère être son capital et qu'elle indique si elle s'est conformée aux exigences en matière de capital auxquelles elle est soumise en vertu de règles extérieures.

#### Instruments financiers – informations à fournir et présentation

À compter de l'exercice 2008, la Société adoptera les nouvelles recommandations du chapitre 3862 de l'ICCA, *Instruments financiers – informations à fournir*, émises aux fins de convergence avec les exigences de la norme internationale d'information financière IFRS 7, *Instruments financiers : informations à fournir*. Comme l'expose la *note 7 afférente aux états financiers à la page 111*, les nouvelles recommandations donnent lieu à la fourniture d'informations supplémentaires, par rapport aux exigences précédentes; elles mettent l'accent sur les risques associés aux instruments financiers à la fois constatés et non constatés auxquels l'entité est exposée au cours de la période et à la date du bilan, ainsi que sur la façon dont l'entité gère ces risques. Selon les dispositions transitoires, il n'est pas nécessaire de fournir certaines informations supplémentaires de façon comparative pendant l'exercice où elles sont adoptées. Les recommandations existantes sur la présentation des instruments financiers ont été reportées, inchangées, telles qu'elles sont énoncées au chapitre 3863 du Manuel de l'ICCA.

### Modifications comptables pour les exercices à venir

#### Écarts d'acquisition et actifs incorporels

L'ICCA a effectué une révision des normes portant sur les écarts d'acquisition et les actifs incorporels; les normes révisées s'appliqueront aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2008. Le chapitre 3064, *Écarts d'acquisition et actifs incorporels*, qui a remplacé le chapitre 3062, *Écarts d'acquisition et autres actifs incorporels*, fournit des directives sur la constatation des actifs incorporels ainsi que sur la constatation et l'évaluation des actifs incorporels développés à l'interne. Le chapitre 3450, *Frais de recherche et de développement*, sera supprimé. La Société ne prévoit aucune répercussion importante sur les états financiers à la suite de l'adoption de cette norme.

### 9.3 Normes internationales d'information financière (IFRS)

#### Convergence avec les Normes internationales d'information financière (IFRS) selon les directives du Conseil des normes comptables internationales (CNCI)

En février 2008, le Conseil des normes comptables du Canada a confirmé que les entités ayant l'obligation de rendre des comptes publiquement devront adopter les IFRS en remplacement des principes comptables généralement reconnus (PCGR) du Canada pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011. La Société (qui répond à la définition actuelle d'une entité tenue de rendre des comptes publiquement) se conformera aux IFRS dans ses états financiers pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2011.

#### Aperçu du plan de transition aux IFRS

Nous avons élaboré et mis en œuvre un plan de transition aux IFRS pour appuyer le passage des PCGR du Canada aux IFRS dans les états financiers de 2011. Nous avons créé une équipe multidisciplinaire de mise en œuvre des IFRS, menée par le vice-président, Finances, et contrôleur, et avons institué un système de rapport d'avancement périodique au Comité de vérification du Conseil d'administration. Nous avons retenu les services de conseillers externes et travaillons en collaboration avec eux pour permettre une transition efficace.

Le plan de mise en œuvre est constitué de trois phases. La première phase, axée sur la planification et la détermination rapide des problèmes, a eu lieu au cours de l'exercice. Les deuxième et troisième phases du plan, qui portent sur les évaluations détaillées de chaque domaine d'information financière et la mise en œuvre des nouvelles normes, sont en cours et se poursuivront en 2009 et en 2010.

Notre plan de transition aux IFRS traite des divers éléments que nous devons aborder en raison de ce changement relatif à la présentation de l'information financière et de ses incidences sur nos systèmes, nos ressources et nos principales activités.

Le tableau suivant résume les principaux éléments et l'état d'avancement actuel de notre plan.

**Convergence avec les IFRS – Principaux éléments du plan**

Principales activités	État au 31 décembre 2008
<p><b>Préparation des états financiers :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repérage des différences entre les politiques comptables des PCGR du Canada et des IFRS</li> <li>• Sélection des politiques courantes selon les IFRS</li> <li>• Sélection des choix d'adoption pour la première occasion</li> <li>• Mise au point du format de présentation des états financiers et des informations à fournir</li> <li>• Préparation du bilan d'ouverture selon les IFRS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des principales différences effectuée en octobre 2008.</li> <li>• Évaluation détaillée en cours au sujet des choix de politiques et des choix d'adoption pour la première occasion ainsi que des choix de mise en œuvre.</li> <li>• Mise à jour périodique et analyse des répercussions communiquées au Comité de vérification.</li> </ul>
<p><b>Expertise liée à la présentation de l'information financière :</b> Définir et présenter le niveau d'expertise adéquat au sujet des IFRS pour chacun des groupes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Équipe principale des finances</li> <li>• Cadres supérieurs et Conseil, notamment le Comité de vérification</li> <li>• Personnel affecté aux opérations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les services d'un fournisseur externe de services de formation ont été retenus et un certain nombre de séances de formation ont été menées avec notre équipe principale des finances.</li> <li>• D'autres besoins en matière de formation sont à l'étude et seront traités en 2009.</li> </ul>
<p><b>Technologie de l'information :</b> Assurer la conformité de la technologie de l'information aux IFRS dans tous les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements apportés au traitement systématique</li> <li>• Modifications/mises à niveau des logiciels</li> <li>• Date des saisies de transition (IFRS 1)</li> <li>• Collecte de données en vue de la divulgation</li> <li>• Portée de la trousse de regroupement</li> <li>• Procédé de contrôle du budget, du plan et des prévisions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Société a entrepris des discussions avec son fournisseur de TI/SI, Innovaposte, afin de confirmer les spécifications relatives aux exigences additionnelles en matière de systèmes et aux délais connexes, dans le but de pouvoir générer des données conformes aux IFRS à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010.</li> <li>• Dans le cadre de l'évaluation détaillée des politiques, les changements à apporter à chaque système sont à l'étude. Cela comprend notamment l'ampleur des changements aux systèmes nécessaires en vue de la conformité au suivi et de la constatation des éléments d'actif.</li> </ul>
<p><b>Contrôles internes à l'égard de la présentation de l'information financière :</b> Définir et mettre en œuvre tous les changements nécessaires à la conception et au fonctionnement du contrôle interne des rapports financiers, en vue de continuer à produire des rapports de façon satisfaisante à la suite de la transition aux IFRS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évaluation relative à ces exigences sera menée en 2009.</li> </ul>
<p><b>Procédures et contrôles liés à la présentation de l'information financière :</b> Définir et mettre en œuvre tous les changements nécessaires à la conception et au fonctionnement des procédures et contrôles liés à la présentation de l'information financière, en vue de continuer à produire des rapports de façon satisfaisante à la suite de la transition aux IFRS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évaluation relative à ces exigences sera menée en 2009.</li> </ul>
<p><b>Principales activités :</b> Évaluer les répercussions des IFRS sur les principales activités, notamment les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Régimes de rémunération</li> <li>• Dispositions et exigences en matière de financement</li> <li>• Autres dispositions contractuelles et juridiques</li> <li>• Acquisitions d'immobilisations</li> <li>• Principaux ratios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les évaluations détaillées de politiques et les évaluations liées à la première occasion tiennent compte des répercussions sur le capital au moment de la première adoption ainsi que des résultats continus de la Société.</li> <li>• À mesure que ces évaluations progressent, la Société étudiera les éventuelles répercussions sur ses principales activités.</li> </ul>

### Choix de politiques comptables et choix d'adoption pour la première occasion

Le tableau ci-dessous présente certains des domaines de présentation d'information financière qui, à notre avis, pourraient avoir une incidence importante sur la Société. Ces renseignements ne visent pas à dresser une liste exhaustive de toutes les incidences sur la présentation d'information financière. Ils dépendent, dans bien des cas, des choix de politiques et des choix d'adoption pour la première occasion que nous faisons. En particulier, les décisions concernant certains choix d'adoption pour la première occasion pourraient créer ou atténuer une répercussion importante sur le solde d'ouverture de l'avoir selon les IFRS. Le tableau s'appuie sur les renseignements actuellement disponibles; les considérations pertinentes et les répercussions connexes sont susceptibles d'évoluer à mesure que notre évaluation progresse. Nous fournirons les conclusions relatives aux questions substantielles dans les rapports ultérieurs. Il n'est pas encore possible d'obtenir une estimation fiable de l'incidence quantitative de ces aspects.

Sujet	Considérations	État au 31 décembre 2008	Conclusion
IAS 16 – Immobilisations corporelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décision de retraiter les immobilisations corporelles à la juste valeur déterminée à la date de transition</li> <li>Choix de politique entre la revalorisation et le modèle de coûts</li> <li>Nécessité de subdiviser l'actif aux fins de dépréciation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse coûts-avantages en cours.</li> <li>Détermination de certains avantages à retraiter la juste valeur de certains terrains et bâtiments à la transition.</li> <li>Choix de politique probable : modèle de coûts pour tous les éléments d'actif.</li> </ul>	Pas encore connue
IFRS 3 – Regroupements d'entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décision d'éviter le retraitement des regroupements d'entreprises antérieurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selon l'analyse préliminaire, nous devrions opter pour la IFRS 1.</li> </ul>	Pas encore connue
IAS 19 – Avantages du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plusieurs différences repérées dans le traitement de certains arrangements à prestations déterminées</li> <li>Choix possible à l'adoption pour la première occasion</li> <li>Plusieurs choix de politiques selon l'IAS 19 concernant le traitement des éléments actuariels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'analyse est actuellement en cours.</li> <li>Toute décision tiendra compte des changements éventuels qui pourront découler de modifications apportées à la norme IAS 19 en 2011 ou avant.</li> </ul>	Pas encore connue
IAS 31 – Participation dans des coentreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décision d'éviter le retraitement de transactions précédentes</li> <li>Choix de la politique actuelle selon l'IAS 31 concernant le traitement mais on attend une nouvelle norme en 2009</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Société surveille ce domaine et en assurera la pleine gestion en attendant l'émission de nouvelles directives.</li> </ul>	Pas encore connue
Autres secteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autres secteurs qui pourraient être importants : impôts sur les bénéfices, provisions et contrats de location. En outre, les changements à venir concernant les IFRS font l'objet d'un suivi actif et ils auront une incidence sur nos évaluations et décisions en matière de rapports financiers.</li> </ul>		

## 10 Aperçu pour 2009

*Nos perspectives pour 2009*

### 10.1 Contexte d'exploitation actuel

L'année 2009 promet d'être extrêmement difficile pour la Société, nos concurrents et nos clients. L'incertitude liée au ralentissement économique et à l'instabilité des marchés financiers complique la prévision de nos produits d'exploitation, de nos bénéfices et de notre position de trésorerie.

La crise économique a une grande incidence sur Postes Canada dans les trois secteurs suivants : les produits d'exploitation et les bénéfices, le régime de retraite et les avantages sociaux, et la Transformation postale.

Pour Le Groupe Postes Canada, le bénéfice net prévu avant charge d'impôts sur les bénéfices est de 117 millions de dollars pour 2009. Le ralentissement économique a des répercussions négatives sur les produits d'exploitation, ce qui, selon nos prévisions, pourrait occasionner un manque à gagner estimé à 250 millions de dollars en 2009, par rapport au plan, en ce qui concerne le secteur Postes Canada. Cette situation est associée à l'augmentation continue des obligations de Postes Canada liées à la politique gouvernementale et découlant du nombre d'adresses ajoutées à notre réseau de livraison. Compte tenu de ses marges très serrées, la Société doit se montrer très vigilante quant au contrôle de ses coûts discrétionnaires et découvrir de nouveaux moyens d'améliorer l'efficacité opérationnelle, si nous voulons atteindre notre objectif en matière de rentabilité. C'est pourquoi nous avons mis en œuvre un programme important de gestion des coûts afin de compenser le manque à gagner prévisionnel en revenus et de protéger nos bénéfices.

Par ailleurs, le bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices devrait être artificiellement gonflé en 2009, en raison d'un gain net non monétaire et non prévu de plus de 270 millions de dollars lié principalement à l'augmentation du taux utilisé pour actualiser les obligations au titre des prestations de retraite et des autres prestations, à des fins comptables. Cette situation pourrait changer à nouveau de façon significative en 2010, si les taux d'intérêt devaient chuter.

La crise des marchés financiers a eu en 2008 une incidence négative importante sur la valeur du Régime de retraite de Postes Canada, qui affichait un déficit de solvabilité à la fin de l'exercice. La Société a repris le versement de ses cotisations pour services rendus au régime de retraite en novembre 2008 et ces cotisations devraient se chiffrer à 271 millions de dollars en 2009. Nous ne nous attendons pas à avoir à effectuer des paiements spéciaux au régime de retraite avant 2010.

Une bonne part de notre capacité à demeurer viable dépend de la modernisation de nos procédés d'exploitation du courrier. Cette démarche nécessite l'investissement qui est décrit à la *section 2.3 – Vision et stratégie*, à la page 37. Notre capacité à poursuivre la Transformation postale au-delà de l'investissement essentiel présentement en cours est conditionnelle à la santé financière de la Société, qui reposera grandement sur l'état de l'économie et le Régime de retraite de Postes Canada, comme nous l'avons déjà indiqué.

La Société, par l'entremise du comité chargé de l'Examen stratégique, a engagé le dialogue avec l'actionnaire, afin d'établir un nouveau cadre financier qui permettra à Postes Canada de procéder à cette initiative de modernisation, de veiller à ce que des mesures soient prises pour assurer son autonomie financière et de fournir un niveau de service acceptable aux Canadiens.

Malgré ces défis à relever, Postes Canada reste persuadée qu'avec l'accent mis par la Direction sur le contrôle des coûts, la mise au point de nouveaux produits et services et l'amélioration des procédés provenant de notre investissement dans la poste moderne, nous serons dans une position solide pour l'avenir.

### 10.2 Prévisions économiques

L'économie canadienne est aux prises avec une récession qui a pris naissance au cours du dernier trimestre de 2008 et qui devrait se poursuivre pendant 2009. Les économistes ne partagent pas le même avis en ce qui concerne la durée ni la gravité de la récession économique. Certains croient qu'une amélioration se manifesterait au cours du dernier semestre de 2009, tandis que de l'avis d'autres spécialistes, l'économie ne s'améliorera pas avant la fin de 2011, les prévisions récentes concernant le PIB indiquant des diminutions de l'ordre de 0,5 % à 2,5 %. En conséquence, après une croissance minimale de 0,5 % en 2008, nous prévoyons que le PIB réel connaîtra une baisse de 2,0 % en 2009, suivie d'une légère reprise en 2010. Par la suite, la croissance du PIB réel devrait retrouver un rythme plus normal de 2,5 % à 2,8 %.

Le taux d'inflation, selon les mesures de l'indice des prix à la consommation (IPC), était de 2,4 % en 2008 et devrait ralentir à 0,4 % en 2009, en raison surtout de la baisse importante des prix de l'énergie. L'inflation devrait avoisiner 2 % par an au cours de la période allant de 2009 à 2013. Compte tenu de ce niveau d'inflation, la formule de plafonnement du tarif actuelle ne déclencherait pas la majoration tarifaire du service Poste-lettres d'un cent dont nous avons tant besoin.

Les taux d'intérêt à court terme ont chuté étant donné que la Banque du Canada tente de mettre l'économie canadienne à l'abri des répercussions négatives de l'agitation économique mondiale, de la récession sévissant aux États-Unis et des conséquences de la crise financière sur la disponibilité du crédit. Sur la durée du plan, le taux d'intérêt préférentiel devrait être, en moyenne, légèrement supérieur à 4 % par an.

On s'attend à ce que le nombre de points de livraison augmente d'environ 200 000 par année, ce qui ajoutera des coûts importants aux opérations de livraison.

## Prévisions économiques

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Données économiques (variation en %)</b>					
Produit intérieur brut en dollars constants	(2,0)	2,0	2,8	2,7	2,5
Inflation (Indice des prix à la consommation)	0,4	2,0	2,1	2,2	2,0
Taux d'intérêt préférentiel (%)	2,8	2,8	4,1	5,1	6,0
<b>Données démographiques (variation en %)</b>					
Croissance de la population totale	0,9	0,9	0,8	0,8	0,7
Croissance des ménages	1,5	1,3	1,2	1,2	1,2

### Sources :

Les prévisions économiques sont fondées sur les données les plus récentes de Statistique Canada, le document *December 2008 Canadian Outlook* du Conference Board du Canada et les prévisions macroéconomiques de Global Insight (mars 2009). Les prévisions des grandes banques et de la Banque du Canada ont également servi pour les prévisions économiques des deux premiers exercices. Les indicateurs démographiques sont fondés sur des données réelles provenant de Statistique Canada et des prévisions de Global Insight et de Postes Canada.

## 10.3 Secteur Postes Canada

En plus des facteurs économiques généraux, nos prévisions tiennent compte du fait que la concurrence, déjà puissante, se renforcera dans tous nos secteurs d'activité alors que nous et nos concurrents mettons à contribution les forces de la technologie, de la mondialisation et de l'autonomisation des clients.

### Courrier transactionnel

La pression exercée sur le secteur d'activité Courrier transactionnel s'est poursuivie en 2008, comme en témoigne la diminution du volume de courrier traitable. Nous prévoyons que cette baisse se prolongera puisque les expéditeurs continuent d'adopter des solutions électroniques et que les entreprises cherchent à réduire leurs coûts grâce au regroupement du courrier, en particulier dans le contexte de ralentissement économique que nous connaissons actuellement.

Le service Poste-lettres demeure un élément important de la gamme d'options mises à la disposition des entreprises et des gouvernements pour communiquer avec leurs clients et citoyens. Étant donné la demande croissante visant une gamme plus vaste et plus intégrée de possibilités de communications, les services complémentaires de Postes Canada, le service Poste-lettres associé au service postal et aux autres services de livraison électronique, ainsi que les services de gestion de documents IntelliFlot gagnent en valeur et en pertinence.

Augmenter notre lien avec les Canadiens est central à notre capacité à servir nos clients. Dans les années à venir, nous avons l'intention de continuer à étendre nos services électroniques de manière à permettre aux Canadiens de choisir la manière dont ils souhaitent recevoir leur courrier.

### Colis

La récession actuelle ayant une incidence sur les habitudes d'expédition des clients, les attentes relatives à une croissance du secteur Colis en 2009 restent relativement faibles. Puisque nos concurrents adoptent rapidement de nouvelles technologies, nous devons investir continuellement pour rester concurrentiels. Nous devons continuer à nous efforcer d'offrir une expérience exceptionnelle à notre clientèle tout en conservant un équilibre avec notre engagement financier envers nos groupes d'intérêt. La visibilité des colis est à la base de tous nos futurs plans de croissance; c'est pourquoi ce secteur d'activité maintiendra son projet visant à ajouter des lecteurs automatiques et à améliorer les technologies de transmission des données. Nous poursuivrons nos efforts pour éliminer systématiquement les manques d'efficacité dans l'ensemble du réseau pour limiter les coûts, en nous basant sur nos deux années de réussite en la matière.

Les conditions économiques incertaines seront un facteur important dans la façon dont les clients adapteront et modifieront leur profil d'expédition à la Société. Le rendement du service restera une priorité puisque c'est, de toute évidence, un élément déterminant dans le choix que font les clients parmi les divers concurrents.

## Marketing direct

Nous anticipons une stagnation pour le secteur d'activité Marketing direct en 2009. Des contrats sont établis pour les budgets de publicité et de marketing en réaction aux conditions économiques actuelles. Les prévisions de récessions incitent les entreprises à examiner attentivement les dépenses médias traditionnelles et à trouver des moyens de publicité plus efficaces et à moindre coût. Nous sommes d'avis que nos produits Médiaposte de base sont en mesure d'offrir des données mesurables, un rendement élevé du capital investi et des communications plus personnalisées. Ces caractéristiques fondamentales sont essentielles dans un contexte où il faut évaluer la moindre dépense et en rendre compte. Nous continuerons à poser les fondations de notre avenir et à améliorer la pertinence et l'efficacité du publipostage en introduisant de nouveaux produits et services de données. Nous proposerons à nos clients des outils et produits qui leur permettront d'améliorer leurs listes de clients, ce qui augmentera le taux de réponse et le rendement du capital investi.

Nous continuerons à assurer un leadership en démontrant à nos clients l'effet et l'efficacité du publipostage, en entretenant des relations stratégiques avec nos principaux clients ainsi qu'en fournissant des conseils et des outils conviviaux à nos nouveaux clients du service Marketing direct.

## 10.4 Secteur Purolator

Compte tenu des réalités économiques actuelles à l'échelle mondiale, l'année 2008 a été plutôt bonne pour Purolator. Les volumes annuels de Purolator ont légèrement augmenté, tandis que ses principaux concurrents ont enregistré des baisses de plus de 10 %.

Néanmoins, une accélération de la baisse des volumes s'est produite au cours des deux derniers mois de 2008. Purolator est d'avis que cette tendance se prolongera sur une longue durée, tout au long de 2009 et probablement jusqu'en 2010. Face à cette nouvelle réalité, Purolator a l'intention d'être encore plus énergique en ce qui a trait à la réduction des coûts et prévoit atténuer l'incidence de la baisse des revenus sur le marché canadien de la livraison par exprès en continuant à concentrer ses efforts sur les secteurs de croissance.

Les plans de Purolator pour 2009 visent à affecter les ressources, à réduire les coûts et à augmenter les revenus de façon efficace ainsi qu'à demeurer rentable sans compromettre les niveaux de service ni les possibilités de réussite à long terme. Il est crucial de continuer à s'efforcer d'assurer un service exceptionnel auprès des clients, surtout en ces temps difficiles.

Il est également essentiel d'aligner les coûts sur les volumes et les revenus afin de conserver une rentabilité en 2009 et d'être dans une position solide lorsque la croissance économique reprendra.

## 10.5 Secteur Logistique

Le ralentissement économique au Canada a des répercussions, légères mais visibles, sur la croissance. En témoignent les pressions liées aux coûts qui s'exercent sur les clients actuels. Pour répondre aux attentes des clients en matière de réduction des coûts et se positionner en vue de la future croissance du bassin de clientèle, la direction de SCI a consacré une attention accrue aux programmes d'amélioration continue et de gestion de la qualité. Ces programmes, lancés à la fin de 2008, donneront lieu à une productivité améliorée et à une réduction des coûts d'infrastructure, deux éléments qui permettront au Groupe SCI d'être plus concurrentiel.

Des concurrents internationaux profitent de possibilités plus importantes grâce à leur influence au niveau des sièges sociaux internationaux, tandis que SCI ne peut saisir que des occasions de moindre importance (5 millions de dollars au maximum), toutes à l'échelle du Canada uniquement. La croissance et la viabilité à long terme de SCI dépendent de sa capacité à fournir des services sur les marchés à l'extérieur du Canada grâce à des acquisitions directes et à des partenaires internationaux.

## 10.6 L'ensemble des autres secteurs

Innovaposte continuera d'apporter des améliorations à la technologie de l'information et à la gestion de l'information au sein du Groupe Postes Canada. Tout en améliorant ses capacités internes, ses procédés et ses contrôles, Innovaposte a également l'intention de se concentrer sur l'expansion des capacités et des services qu'elle offre.

Les revenus d'Innovaposte dépendent du niveau d'activité relative à la technologie de l'information au sein de Postes Canada et de Purolator. En 2009, les revenus devraient baisser, étant donné que Postes Canada et Purolator ralentissent la cadence des investissements technologiques par rapport à 2008, tout en continuant à nécessiter des économies sur leurs charges d'exploitation de base.

Poste-lettres<sup>MC</sup>, *De partout... jusqu'à vous*<sup>MC</sup>, postel<sup>MC</sup>, IntelliFlot<sup>MC</sup>, *Priorité*<sup>MC</sup>, Xpresspost<sup>MC</sup>, Petit paquet<sup>MC</sup>, Libres-frontières<sup>MC</sup>, Médiaposte avec adresse<sup>MC</sup>, Médiaposte sans adresse<sup>MC</sup>, Promocarte<sup>MC</sup>, Poste-publications<sup>MC</sup> et Correspondance-réponse d'affaires<sup>MC</sup> sont des marques de commerce de la Société canadienne des postes.

FedEx<sup>MC</sup> est une marque de commerce de Federal Express Corporation, une Société de Delaware.

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

Purolator Freight<sup>MC</sup> et Purolator Global Supply Chain Services<sup>MC</sup> sont des marques de commerce de Courrier Purolator Ltée.

LEED<sup>MC</sup> est une marque de commerce du U.S. Green Building Council.

## RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE

(non vérifiée, en millions de dollars)

	2008	2007	2006	2005	2004
<b>EXPLOITATION</b>					
Produits d'exploitation	7 729	7 474	7 264	6 944	6 651
Charges d'exploitation	7 594	7 346	7 116	6 681	6 413
Bénéfice d'exploitation	135	128	148	263	238
Pourcentage des produits d'exploitation	1,8 %	1,7 %	2,0 %	3,8 %	3,6 %
Produits hors exploitation	26	32	18	19	3
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	161	160	166	282	241
Charge d'impôts sur les bénéfices	67	102	44	80	93
Bénéfice net avant part des actionnaires sans contrôle	94	58	122	202	148
Part des actionnaires sans contrôle du bénéfice net des filiales	4	4	3	3	1
Bénéfice net	90	54	119	199	147
Rendement de l'avoir du Canada	6,1 %	3,8 %	8,4 %	15,0 %	12,1 %
<b>BILAN</b>					
<b>Actif</b>					
À court terme*	1 384	1 388	1 470	1 468	1 290
Titres réservés	862	632	469	446	505
Immobilisations*	2 034	1 855	1 731	1 693	1 753
Actif au titre des prestations constituées des régimes de retraite	898	944	1 010	784	497
Autres actifs*	413	348	319	228	286
Total de l'actif*	5 591	5 167	4 999	4 619	4 331
<b>Passif et avoir du Canada</b>					
À court terme*	1 181	1 073	1 185	1 117	1 109
Passif au titre des prestations constituées des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	2 722	2 513	2 247	1 973	1 818
Autres passifs	155	120	115	119	137
Part des actionnaires sans contrôle	26	22	19	16	13
Avoir du Canada	1 507	1 439	1 433	1 394	1 254
Total du passif et de l'avoir du Canada*	5 591	5 167	4 999	4 619	4 331
<b>ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS</b>					
Terrains et bâtiments	145	110	65	42	48
Autres immobilisations*	246	221	241	126	176
	391	331	306	168	224

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

## RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE

	2008	% Écart	2007	% Écart	2006	% Écart	2005*	% Écart	2004
<b>ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉS</b>									
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>									
(non vérifiée, en millions de dollars/ pourcentage redressé pour les jours ouvrables)									
<b>Courrier transactionnel</b>									
Courrier domestique/aux administrations postales étrangères**	3 108	(0,1) %	3 100	(0,2) %	3 093	3,5 %	2 988	3,2 %	2 919
Courrier des administrations postales étrangères***	126	9,7 %	114	0,1 %	114	(4,1) %	119	(9,2) %	132
Secteur Postes Canada	3 234	0,2 %	3 214	(0,2) %	3 207	3,2 %	3 107	2,6 %	3 051
Tous les autres secteurs	–	–	–	(100,0) %	4	(1,9) %	4	73,6 %	3
Élimination des éléments intersectoriels	(5)		(5)		(6)		(5)		(7)
Le Groupe Postes Canada	3 229	0,2 %	3 209	(0,3) %	3 205	3,2 %	3 106	2,8 %	3 047
<b>Colis</b>									
Courrier domestique/aux administrations postales étrangères**	1 164	4,9 %	1 105	3,8 %	1 061	(0,9) %	1 069	8,5 %	994
Courrier des administrations postales étrangères***	147	9,5 %	134	(0,6) %	134	33,0 %	101	45,7 %	70
Secteur Postes Canada	1 311	5,4 %	1 239	3,3 %	1 195	2,1 %	1 170	10,9 %	1 064
Secteur Purolator	1 563	7,4 %	1 448	7,1 %	1 347	7,4 %	1 254	9,3 %	1 156
Secteur Logistique	156	6,4 %	146	8,3 %	134	(6,1) %	143	5,0 %	137
Tous les autres secteurs**	–	–	–	–	–	(100,0) %	2	(64,6) %	5
Élimination des éléments intersectoriels	(97)		(84)		(61)		(56)		(42)
Le Groupe Postes Canada	2 933	6,3 %	2 749	4,7 %	2 615	4,0 %	2 513	9,2 %	2 320
<b>Marketing direct</b>									
Médiaposte avec adresse <sup>MC</sup>	635	1,9 %	621	6,1 %	583	9,9 %	530	4,1 %	513
Médiaposte sans adresse <sup>MC</sup>	399	5,6 %	376	10,3 %	339	14,4 %	297	11,4 %	269
Poste-publications <sup>MC</sup>	289	0,9 %	285	3,2 %	275	4,3 %	263	5,3 %	252
Autres**	108	(1,3) %	109	7,5 %	101	10,1 %	92	3,0 %	90
Secteur Postes Canada	1 431	2,5 %	1 391	6,7 %	1 298	9,8 %	1 182	6,0 %	1 124
Tous les autres secteurs**	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Le Groupe Postes Canada	1 431	2,5 %	1 391	6,7 %	1 298	9,8 %	1 182	6,0 %	1 124
<b>Autres</b>									
Secteur Postes Canada	132	18,7 %	111	(16,1) %	131	2,8 %	128	(9,8) %	143
Tous les autres secteurs	176	0,3 %	175	1,2 %	173	(1,4) %	175	(4,5) %	184
Élimination des éléments intersectoriels	(172)		(161)		(158)		(160)		(167)
Le Groupe Postes Canada	136	7,6 %	125	(14,7) %	146	2,4 %	143	(9,9) %	160
<b>Produits d'exploitation</b>									
Secteur Postes Canada	6 108	2,2 %	5 955	1,7 %	5 831	4,4 %	5 587	4,7 %	5 382
Secteur Purolator	1 563	7,4 %	1 448	7,1 %	1 347	7,4 %	1 254	9,3 %	1 156
Secteur Logistique	156	6,4 %	146	8,3 %	134	(6,1) %	143	5,0 %	137
Tous les autres secteurs	176	0,3 %	175	(1,4) %	177	(2,3) %	181	(4,8) %	192
Élimination des éléments intersectoriels	(274)		(250)		(225)		(221)		(216)
Le Groupe Postes Canada	7 729	3,0 %	7 474	2,5 %	7 264	4,6 %	6 944	5,3 %	6 651

## RÉTROSPECTIVE FINANCIÈRE

	2008	% Écart	2007	% Écart	2006	% Écart	2005*	% Écart	2004
<b>ASPECTS DES SECTEURS D'ACTIVITÉS</b>									
<b>VOLUME</b>									
(non vérifiée, en millions d'articles/ pourcentage redressé pour les jours ouvrables)									
<b>Courrier transactionnel</b>									
Courrier domestique/aux administrations postales étrangères	5 045	(1,8) %	5 116	(1,3) %	5 161	0,8 %	5 122	1,3 %	5 099
Courrier des administrations postales étrangères***	274	(6,1) %	290	(6,8) %	310	(6,2) %	331	6,1 %	314
Secteur Postes Canada	5 319	(2,0) %	5 406	(1,6) %	5 471	0,3 %	5 453	1,5 %	5 413
Élimination des éléments intersectoriels	(6)		(7)		(7)		(7)		(7)
Le Groupe Postes Canada	5 313	(2,0) %	5 399	(1,6) %	5 464	0,3 %	5 446	1,5 %	5 406
<b>Colis</b>									
Courrier domestique/aux administrations postales étrangères	122	(0,7) %	123	(0,2) %	123	(8,1) %	134	(3,3) %	139
Courrier des administrations postales étrangères***	37	(26,7) %	51	(2,2) %	51	135,4 %	22	37,7 %	16
Secteur Postes Canada	159	(8,3) %	174	(0,7) %	174	12,0 %	156	0,9 %	155
Secteur Purolator	143	0,2 %	142	1,5 %	140	0,3 %	139	4,4 %	134
Élimination des éléments intersectoriels	(3)		(2)		(2)		(2)		(1)
Le Groupe Postes Canada	299	(4,6) %	314	0,1 %	312	6,4 %	293	2,4 %	288
<b>Marketing direct</b>									
Médiaposte avec adresse <sup>MC</sup>	1 503	(1,8) %	1 525	3,3 %	1 470	5,0 %	1 400	2,1 %	1 383
Médiaposte sans adresse <sup>MC</sup>	4 061	2,7 %	3 940	5,4 %	3 722	9,1 %	3 411	8,1 %	3 180
Poste-publications <sup>MC</sup>	522	(2,9) %	535	(0,4) %	536	0,8 %	531	(0,8) %	540
Autres	56	(16,0) %	66	9,5 %	60	(7,4) %	65	(8,2) %	71
Le Groupe Postes Canada	6 142	0,9 %	6 066	4,4 %	5 788	7,0 %	5 407	5,4 %	5 174
<b>Volume total</b>									
Secteur Postes Canada	11 620	(0,6) %	11 646	1,5 %	11 433	3,8 %	11 016	3,4 %	10 742
Secteur Purolator	143	0,2 %	142	1,5 %	140	0,3 %	139	4,4 %	134
Élimination des éléments intersectoriels	(9)		(9)		(9)		(9)		(8)
Le Groupe Postes Canada	11 754	(0,6) %	11 779	1,5 %	11 564	3,7 %	11 146	3,4 %	10 868
<b>MAIN D'ŒUVRE****</b>									
Employés à plein temps	61 368	(0,3) %	61 557	0,8 %	61 064	1,1 %	60 405	(1,6) %	61 409
Employés à temps partiel	10 632	(2,8) %	10 937	1,2 %	10 805	(2,0) %	11 028	(3,8) %	11 465
Total des employés	72 000	(0,7) %	72 494	0,9 %	71 869	0,6 %	71 433	(2,0) %	72 874
<b>RÉSEAU DU COURRIER</b>									
Bureaux de poste	6 618	0,1 %	6 614	0,2 %	6 602	(1,8) %	6 724	(1,0) %	6 795
Points de remise (en milliers)	14 696	1,4 %	14 493	1,4 %	14 293	1,7 %	14 053	1,8 %	13 808
Points de ramassage (en milliers)	1 008	(0,7) %	1 015	(0,3) %	1 019	0,0 %	1 018	2,2 %	997

\* Les produits et les volumes de 2005 du secteur Postes Canada ont été redressés afin de refléter un changement dans la méthodologie d'allocation effectué en 2006 qui maintenant répartit une partie des produits gagnés des timbres commémoratifs au courrier transactionnel et aux colis. Le % d'écart de 2004 à 2005 en ce qui a trait aux produits et volumes du courrier transactionnel excluant ce changement est de 2,0 % et 1,0 % respectivement (aucun impact significatif pour les colis).

\*\* Les revenus de 2004 à 2007 ont été redressés afin de refléter de légers réalignements entre les secteurs d'activité en 2008.

\*\*\* 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 relatifs au courrier international. La portée de cette initiative a été par la suite élargie pour comprendre la collaboration avec le United States Postal Service afin de modifier et d'améliorer les procédés et les procédures régissant les règlements relatifs au courrier entre les deux administrations postales. Pour cette raison les résultats de 2006 en ce qui a trait au courrier des administrations postales étrangères ne sont pas comparables aux années précédentes.

\*\*\*\* Comprend les employés à temps plein et à temps partiel; ne comprend pas les employés temporaires, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

## RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

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

Ratios consolidés (non vérifiés)	Cadre stratégique	2008	2007	2006	2005	2004
<b>Rentabilité</b>						
(1) Rendement de l'avoir du Canada	11,0 %	6,1 %	3,8 %	8,4 %	15,0 %	12,1 %
(2) Marge d'exploitation		1,8 %	1,7 %	2,0 %	3,8 %	3,6 %
(3) Productivité	97,0 %	98,2 %	98,3 %	98,0 %	96,2 %	96,4 %
<b>Levier</b>						
(4) Dette / capital	40,0 %	5,8 %	4,9 %	4,9 %	5,8 %	7,8 %
(5) Flux financiers / dette		643,7 %	459,6 %	366,0 %	246,8 %	(122,4) %
<b>Liquidités</b>						
(6) Ratio du fonds de roulement		1,17	1,29	1,24	1,31	1,16
(7) Couverture de la charge d'intérêts		13,67	12,47	14,58	25,62	21,29
<b>Investissement</b>						
(8) Flux financiers / acquisition d'immobilisations		152,8 %	104,0 %	87,9 %	126,7 %	(58,1) %
(9) Taux d'investissement dans les immobilisations		8,1 %	5,7 %	6,7 %	3,5 %	5,1 %
<b>Versement de dividende</b>						
(10) Ratio de versement de dividende	25,0 %	40,0 %	40,0 %	40,0 %	40,0 %	40,0 %
Ratio de versement de dividende lorsque le rendement de l'avoir du Canada $\geq$ 11 %	40,0 %					

(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 au comptant

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

(10) Dividende  $\div$  bénéfice net

## RAPPORT 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 2008 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 22 afférente aux états financiers consolidés vérifiés de l'exercice terminé le 31 décembre 2008, 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 secteur d'activité 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 2008, 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 22 afférente aux états financiers consolidés vérifiés de l'exercice terminé le 31 décembre 2008, 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 au moyen de revenus protégés par privilège exclusif pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008.

*PricewaterhouseCoopers s.r.l.*

Comptables agréés, Experts-comptables autorisés  
Ottawa, Canada  
Le 25 mars 2009

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

**Société canadienne des postes**

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

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

La méthodologie, résumée dans les notes afférentes à l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts à la page 95, 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 63 % du total des coûts non consolidés de la Société canadienne des postes sont imputés à des services individuels ou à des regroupements de services dans l'Analyse annuelle des coûts.

Comme l'indique l'analyse des contributions de l'Analyse annuelle des coûts, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008, le regroupement concurrentiel de services s'est soldé par une contribution différentielle à long terme positive. Conformément à la méthode utilisée dans l'Analyse annuelle des coûts, une contribution différentielle à long terme positive pour le regroupement concurrentiel des services permet de déterminer que ce groupe de services n'a pas bénéficié d'un interfinancement au moyen des produits tirés des services protégés par privilège exclusif.

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

**Exercice terminé le 31 décembre 2008**

(en millions de dollars)

**I – 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	3 794 \$	1 894 \$	194 \$	226 \$	6 108 \$
Coûts différentiels à long terme	(2 058) \$	(1 464) \$	(192) \$	(132) \$	(3 846) \$
<b>Contribution différentielle à long terme aux coûts fixes</b>	<b>1 736 \$</b>	<b>430 \$</b>	<b>2 \$</b>	<b>94 \$</b>	<b>2 262 \$</b>
	46 %	23 %	1 %	41 %	37 %
Coûts fixes non répartis					(2 242) \$
<b>Contribution avant les éléments ci-dessous</b>					<b>20 \$</b>
Produits financiers et autres produits					54 \$
Intérêts et autres charges					(8) \$
<b>Bénéfice du secteur Postes Canada avant charge d'impôts sur les bénéfices</b>					<b>66 \$</b>

**II – Contribution différentielle à long terme par secteur d'activité :**

	Courrier transactionnel	Colis	Marketing direct	Autres	Total
Produits d'exploitation	3 234 \$	1 311 \$	1 431 \$	132 \$	6 108 \$
Coûts différentiels à long terme	(1 652) \$	(1 087) \$	(897) \$	(100) \$	(3 736) \$
<b>Contribution différentielle à long terme aux coûts fixes</b>	<b>1 582 \$</b>	<b>224 \$</b>	<b>534 \$</b>	<b>32 \$</b>	<b>2 372 \$</b>
	49 %	17 %	37 %	24 %	39 %
Coûts fixes non répartis					(2 352) \$
<b>Contribution avant les éléments ci-dessous</b>					<b>20 \$</b>
Produits financiers et autres produits					54 \$
Intérêts et autres charges					(8) \$
<b>Bénéfice du secteur Postes Canada avant charge d'impôts sur les bénéfices</b>					<b>66 \$</b>

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

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

95

Exercice terminé le 31 décembre 2008

## 1. Procédé général

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

## 2. Méthodologie d'établissement des coûts

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

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

La direction est responsable des états financiers consolidés et de toutes les autres informations présentées dans le présent rapport annuel. La *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements exigent que les états financiers consolidés soient dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada. Les états financiers consolidés comprennent, le cas échéant, des montants faisant appel au jugement et aux meilleures estimations de la direction. L'information financière présentée ailleurs dans ce rapport annuel est conforme à celle qui se trouve dans les états financiers consolidés.

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

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

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

La Société canadienne des postes est une société d'État qui figure depuis 1989 à la partie II de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La vérificatrice générale du Canada et KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l. ont été nommés à titre de covérificateurs de la Société pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La vérificatrice générale du Canada et KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l. vérifient les états financiers consolidés et soumettent leur rapport au Comité de vérification du Conseil d'administration ainsi qu'au ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités.

La présidente-directrice générale,



Le 6 mars 2009

Le chef des finances,



## RAPPORT DES VÉRIFICATEURS SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

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

Nous avons vérifié le bilan consolidé de la Société canadienne des postes au 31 décembre 2008 et l'état consolidé de l'avoir du Canada, l'état consolidé des résultats et l'état consolidé des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. 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.

La vérificatrice générale du Canada,

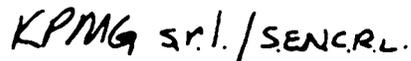


Sheila Fraser, FCA

Ottawa, Canada  
Le 6 mars 2009

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 2008 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, à l'exception des changements de méthodes comptables adoptés au cours de l'exercice et expliqués à la note 3 afférente aux états financiers consolidés, 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 ses règlements, aux règlements administratifs de la Société et de ses filiales en propriété exclusive et aux instructions données par le gouvernement en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.



Comptables agréés, Experts-comptables autorisés

## BILAN CONSOLIDÉ

31 décembre (en millions de dollars)	2008	2007
<b>Actif</b>		
<b>Actif à court terme</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 8)	605 \$	386 \$
Titres négociables (note 8)	103	309
Créances (note 7)	575	587
Impôts à recouvrer	7	10
Charges payées d'avance	71	76
Tranche à court terme de l'actif d'impôts futurs (note 9)	23	20
Total de l'actif à court terme	1 384	1 388
Titres réservés (note 8)	862	632
Immobilisations (note 10)	2 034	1 855
Actif au titre des prestations constituées des régimes de retraite (note 11)	898	944
Actif d'impôts futurs (note 9)	270	203
Écart d'acquisition (note 12)	124	124
Autres actifs (note 13)	19	21
Total de l'actif	5 591 \$	5 167 \$
<b>Passif et avoir du Canada</b>		
<b>Passif à court terme</b>		
Créditeurs et charges à payer	469 \$	446 \$
Salaires et avantages sociaux à payer	509	390
Impôts à payer	16	34
Produits constatés d'avance	145	153
Mandats en circulation	42	47
Tranche de la dette à long terme échéant à moins d'un an (note 14)	-	3
Total du passif à court terme	1 181	1 073
Dette à long terme (note 14)	74	55
Passif au titre des prestations constituées des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi (note 11)	2 722	2 513
Passif d'impôts futurs (note 9)	30	24
Autres passifs à long terme	51	41
Total du passif	4 058	3 706
Part des actionnaires sans contrôle	26	22
Avoir du Canada	1 507	1 439
Total du passif et de l'avoir du Canada	5 591 \$	5 167 \$

Engagements et éventualités (notes 1 et 17)  
Obligations conditionnelles liées à la mise hors service d'immobilisations (note 15)

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

**Approuvé au nom du Conseil d'administration :**

Le président du Conseil d'administration,

Le président du Comité de vérification,




## ÉTAT CONSOLIDÉ DE L'AVOIR DU CANADA

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2008	2007
<b>Capital d'apport</b>	<b>1 155 \$</b>	<b>1 155 \$</b>
<b>Bénéfices non répartis</b>		
Solde à l'ouverture de l'exercice	284	278
Ajustements transitoires à l'adoption des normes sur les instruments financiers	–	(1)
Bénéfice net	90	54
Dividende (note 16)	(22)	(47)
Solde à la clôture de l'exercice	352	284
<b>Avoir du Canada</b>	<b>1 507 \$</b>	<b>1 439 \$</b>

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

## ÉTAT CONSOLIDÉ DES RÉSULTATS

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2008	2007
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>7 729 \$</b>	<b>7 474 \$</b>
<b>Charges d'exploitation</b>		
Salaires	3 932	3 809
Avantages sociaux, après appui transitoire de 81 millions de dollars (106 millions de dollars en 2007) (note 11e)	907	960
Levée, traitement et livraison hors main-d'œuvre	1 278	1 132
Installations	303	292
Amortissement et dépréciation	237	214
Autres	937	939
Total des charges d'exploitation	7 594	7 346
<b>Bénéfice d'exploitation</b>	<b>135</b>	<b>128</b>
<b>Produits (charges) hors exploitation</b>		
Produits financiers et autres produits	38	42
Intérêts et autres charges	(12)	(10)
Produits hors exploitation, montant net	26	32
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	161	160
<b>Charge d'impôts sur les bénéfices (note 9)</b>	<b>67</b>	<b>102</b>
Bénéfice net avant part des actionnaires sans contrôle	94	58
Part des actionnaires sans contrôle dans le bénéfice net des filiales	4	4
<b>Bénéfice net</b>	<b>90 \$</b>	<b>54 \$</b>

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

## ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2008	2007
<b>Activités d'exploitation</b>		
Bénéfice net	90 \$	54 \$
Ajustements pour rapprochement du bénéfice net et des rentrées liées aux activités d'exploitation :		
Prestations constituées des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	476	577
Paiements effectués au titre des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	(221)	(277)
Appui transitoire couvrant les coûts supplémentaires de la réforme des pensions	(81)	(106)
Amortissement et dépréciation	237	215
Économie d'impôts futurs	(64)	(23)
Gain sur la vente d'immobilisations	(2)	(10)
Produit au titre de l'incitatif à long terme	8	7
Autres produits sans effet sur la trésorerie, montant net	11	-
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement d'exploitation (note 18)	143	(93)
Rentrées de fonds liées aux activités d'exploitation	597	344
<b>Activités d'investissement</b>		
Acquisition ou cession d'entreprises (note 5)	(13)	(14)
Acquisition de titres	(3 392)	(3 970)
Produit de la vente de titres	3 356	3 740
Acquisition d'immobilisations	(391)	(331)
Produit de la vente d'immobilisations	7	61
Autres activités d'investissement, montant net	(1)	1
Sorties de fonds liées aux activités d'investissement	(434)	(513)
<b>Activités de financement</b>		
Appui transitoire reçu du gouvernement du Canada	81	106
Remboursement de la dette à long terme	(3)	(4)
Dividende versé	(22)	(47)
Autres activités de financement, montant net	-	1
Rentrées de fonds liées aux activités de financement	56	56
<b>Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>219</b>	<b>(113)</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>386</b>	<b>499</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>605 \$</b>	<b>386 \$</b>

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

## NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

(31 décembre 2008)

### 1. Constitution, activités et instructions

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

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

La *Loi* donne à la Société le privilège exclusif (sauf exception) de la collecte et de la transmission des lettres et de leur livraison aux destinataires à l'intérieur du Canada. Les autres secteurs d'activité non couverts par le privilège exclusif sont les colis ainsi que les produits et les services de marketing direct. Les filiales de la Société offrent des services de messagerie, de transport et de logistique. Innovaposte, une coentreprise, est le fournisseur de services de technologie de l'information du Groupe Postes Canada.

En décembre 2006, la Société a reçu deux instructions aux termes de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La Société a été chargée de poursuivre son apport financier au Programme d'aide aux publications jusqu'au 31 mars 2009, sans toutefois dépasser 15 millions de dollars par année (note 21).

La Société a également été chargée de rétablir et de conserver son service de livraison du courrier aux boîtes aux lettres rurales situées le long des chemins qu'elle desservait en date du 1<sup>er</sup> septembre 2005, tout en respectant toutes les lois applicables. En 2007 et en 2008, la Société a poursuivi son évaluation des risques pour la sécurité que pose la livraison du courrier aux boîtes aux lettres rurales situées le long des chemins, en s'attardant au départ à celles qui étaient visées par les instructions.

### 2. Principales méthodes comptables

Les présents états financiers consolidés ont été préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada. Ces principes exigent que la direction pose des jugements complexes ou subjectifs à partir des connaissances existantes pour établir les estimations et les hypothèses qui ont une incidence sur les montants et les informations présentés dans les états financiers consolidés et les notes y afférentes. Les principales estimations et hypothèses de la direction comprennent la durée de vie utile des immobilisations, l'évaluation à la juste valeur, les prestations des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi, les impôts sur les bénéficiaires, les obligations conditionnelles liées à la mise hors service d'immobilisations, la détermination de la dépréciation des actifs à long terme et de l'écart d'acquisition, et l'évaluation du dénouement des passifs éventuels. Les résultats réels pourront différer de ces estimations. À la lumière des conditions sans précédent en cours dans les économies mondiale et canadienne, et la difficulté généralisée de prédire leur impact il est raisonnablement possible que les réévaluations par la direction de ces estimations et d'autres estimations et hypothèses à court terme ainsi que les résultats réels puissent exiger une modification importante des montants déclarés et des informations présentées dans les états financiers consolidés des exercices futurs.

Certains chiffres correspondants de l'exercice précédent ont été reclassés afin d'être conformes à la présentation adoptée en 2008.

## 2. Principales méthodes comptables (suite)

Un résumé des principales méthodes comptables utilisées dans les présents états financiers consolidés est présenté ci-après :

- a) **Consolidation** • Les présents états financiers consolidés comprennent les comptes de la Société et de ses filiales ainsi que sa quote-part des comptes de ses coentreprises (collectivement désignées « Le Groupe Postes Canada »). Les résultats de toute filiale ou coentreprise acquise ou cédée au cours de l'exercice sont inclus dans l'état consolidé des résultats à compter de la date d'acquisition ou jusqu'à la date de cession, selon le cas. Au 1<sup>er</sup> janvier 2009, le nom de SCI Logistique Inc. a été changé pour le Groupe SCI Inc. Au 31 décembre 2008, Courrier Purolator Itée (« Purolator ») et le Groupe SCI Inc. (« SCI ») sont les principales filiales de la Société, et Innovaposte Inc. (« Innovaposte ») est la seule coentreprise. Le 3 avril 2008, une filiale de la Société, Postes Canada internationale limitée (« PCIL »), a cédé toutes les actions de sa filiale Nieuwe Post Nederlandse Antillen N. V. (« NPNA ») au gouvernement des Antilles néerlandaises, ce qui met fin de manière anticipée à l'entente de concession pour la fourniture de services postaux et postaux-bancaires aux Antilles néerlandaises. Le 19 novembre 2008, la Société a liquidé PCIL. Les activités de PCIL et de NPNA n'étaient pas importantes pour la Société.
- b) **Instruments financiers** • Tous les actifs financiers sont classés comme i) actifs détenus à des fins de transaction, ii) placements détenus jusqu'à leur échéance, iii) prêts et créances ou iv) actifs disponibles à la vente. Tous les passifs financiers sont classés comme i) passifs détenus à des fins de transaction ou ii) autres passifs financiers. Le classement dépend de la nature et de l'objet des instruments financiers et il est déterminé au moment de la comptabilisation initiale.

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

Les instruments financiers du Groupe Postes Canada se composent de ce qui suit :

- b.1) Tous les **placements** sont des actifs financiers classés comme étant détenus à des fins de transaction; par conséquent, quand ils sont présentés au bilan consolidé, ils sont évalués à la juste valeur estimative. À l'exception des titres illiquides (note 8), la juste valeur est déterminée directement selon les cours du marché, et il est possible qu'elle ne soit pas réalisée à la vente. La comptabilisation initiale des placements se fait à la date de règlement, et les variations de la juste valeur sont constatées au moment où elles se produisent. Quand des placements sont réservés aux fins de la gestion des régimes à prestations déterminées, les intérêts créditeurs et les gains et les pertes sont comptabilisés à titre de coût des avantages sociaux, alors que dans tous les autres cas, ils sont comptabilisés à titre de produits financiers et autres produits.

Les placements sont présentés séparément au bilan consolidé selon quatre catégories, qui se définissent comme suit :

- Les **équivalents de trésorerie** sont des placements très liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et dont la valeur ne risque pas de changer de façon significative. Les équivalents de trésorerie sont donc constitués de placements dont l'échéance est inférieure ou égale à trois mois à partir de la date d'acquisition.
- Les **titres négociables** sont des placements dont l'échéance initiale est supérieure à trois mois. Ils sont classés comme actifs à court terme, car ils peuvent être réalisés relativement rapidement.
- Les **titres illiquides** sont des placements qui ne se négocient pas activement et qui seraient difficiles à vendre.
- Les **titres réservés** sont des fonds réservés qui sont investis par la Société. Bien que la liquidité des titres réservés varie, seule la partie de ces fonds qui se rattache à un passif à court terme est présentée comme actif à court terme.

## 2. Principales méthodes comptables (suite)

- b.2)** Les **créances** sont des actifs financiers classés comme prêts et créances. Ces actifs financiers sont évalués ultérieurement au coût après amortissement selon la méthode des intérêts effectifs, moins toute perte de valeur. Quand la valeur temps de l'argent n'est pas importante en raison de leur règlement à court terme, les créances sont comptabilisées au montant figurant sur la facture originale diminué de toute provision pour créances douteuses.

Les créances clients jugés irrécouvrables sont radiées lorsqu'elles sont identifiées. Une provision pour créances douteuses est établie quand la Société possède une indication objective qu'elle ne pourra percevoir toutes les sommes exigibles selon les conditions initiales des créances clients. Le montant de la provision est la différence entre la valeur comptable de la créance client et les flux de trésorerie futurs estimatifs. Les pertes sur créances et les sommes recouvrées ultérieurement sont comptabilisées dans l'état des résultats au poste « Autres charges d'exploitation ».

- b.3)** Les **créanciers et charges à payer, les salaires et avantages sociaux à payer et les mandats en circulation** comprennent les autres passifs financiers ainsi que les obligations créées en raison d'exigences législatives imposées par les gouvernements et les autres passifs non financiers. Ces autres passifs financiers sont comptabilisés initialement à la juste valeur et ils sont évalués ultérieurement au coût après amortissement selon la méthode des intérêts effectifs. Quand la valeur temps de l'argent n'est pas importante en raison de leur règlement à court terme, les autres passifs financiers sont comptabilisés au montant du versement ou du règlement.

- b.4)** Les instruments de la **dette à long terme** sont classés dans la catégorie des passifs financiers. Ils sont initialement comptabilisés à la juste valeur, déduction faite des coûts d'opération, le cas échéant. Après la comptabilisation initiale, les instruments de la dette à long terme sont évalués au coût après amortissement selon la méthode des intérêts effectifs. Le coût après amortissement est calculé compte tenu de tout coût d'opération et de tout escompte ou toute prime au règlement. Les intérêts débiteurs sur la dette à long terme sont comptabilisés à titre d'intérêts et autres charges.

- c) Immobilisations** • Les immobilisations corporelles et les actifs incorporels autres que l'écart d'acquisition constituent collectivement les immobilisations. La valeur comptable des immobilisations est établie comme suit :

- c.1) Coût** • Les immobilisations acquises ou développées au sein de la Société sont comptabilisées initialement au coût, à l'exception des immobilisations corporelles qui ont été transférées du gouvernement du Canada lors de la constitution de la Société, en 1981, et qui ont été comptabilisées à leur juste valeur estimative à cette date. Les actifs acquis en vertu de contrats de location-acquisition sont comptabilisés initialement à la valeur actualisée des paiements minimaux exigibles à l'entrée en vigueur du bail. La juste valeur des terrains et des bâtiments repose sur des évaluations indépendantes qui ont pris en compte l'utilisation réelle des terrains au moment de l'évaluation et le coût de remplacement après amortissement des bâtiments. La juste valeur des autres immobilisations est fondée sur le coût de remplacement après amortissement ou le coût historique diminué de l'amortissement estimatif.

## 2. Principales méthodes comptables (suite)

- c.2) **Amortissement** • L'amortissement débute lorsque les actifs sont mis en service et est constaté sur la durée de vie utile estimative des actifs, selon les méthodes suivantes :

Type d'actif	Méthode d'amortissement	Période ou taux d'amortissement
Bâtiments	Linéaire	15, 30 et 40 ans
Améliorations locatives	Linéaire	Durée fixe initiale du bail plus la période de la première option de renouvellement
Matériel de production	Linéaire	5 à 20 ans
Véhicules		
Véhicules pour passagers et véhicules utilitaires légers	Solde dégressif	Taux annuel de 30 %
Autres	Linéaire	3 à 10 ans
Mobilier et matériel de bureau et comptoirs de vente	Linéaire	3 à 20 ans
Autre matériel	Linéaire	5 à 20 ans
Logiciels	Linéaire	3 à 5 ans
Contrats de services	Linéaire	Durée du contrat plus la période des options de renouvellement, pour une période maximale de 10 ans en 2008
Relations clients	Linéaire	Durée estimative des avantages futurs, en fonction de l'expérience passée et des affaires futures prévues avec le client, pour une période maximale de 20 ans en 2008

Les actifs détenus en vertu de contrats de location-acquisition sont amortis sur la période du bail.

- c.3) **Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations** • Des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations sont comptabilisées quand ces obligations découlent de l'acquisition, de la construction, de la mise en valeur ou de l'exploitation normale d'immobilisations. Les obligations conditionnelles liées à la mise hors service d'immobilisations sont des obligations juridiques d'effectuer des travaux liés à la mise hors service des immobilisations alors que le moment ou la méthode du règlement sont tributaires d'un événement futur qui peut ou non dépendre de la volonté de la Société. Quand il est possible de faire une estimation raisonnable de la juste valeur, la Société comptabilise les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations dans l'exercice au cours duquel elles sont engagées. Le passif est comptabilisé initialement à la juste valeur, et il est modifié d'une période ultérieure à l'autre pour tenir compte des variations qui résultent de l'écoulement du temps, par la constatation d'une charge de désactualisation, et de toute révision du montant estimatif des flux de trésorerie futurs qui sous-tendent l'évaluation initiale à la juste valeur. Les coûts connexes viennent augmenter la valeur comptable des immobilisations et ils sont amortis sur la durée de vie restante de celles-ci.
- c.4) **Dépréciation** • Les immobilisations destinées à être utilisées sont soumises à un test de dépréciation lorsque des événements ou circonstances nouvelles indiquent que leur valeur comptable nette pourrait ne pas être recouvrable des flux de trésorerie futurs non actualisés estimatifs qui résulteront de l'utilisation et de la cession éventuelle des immobilisations. Pour réaliser le test de recouvrabilité, les immobilisations sont regroupées au plus bas niveau de regroupement pour lequel les flux de trésorerie déterminables sont, dans une large mesure, indépendants des flux de trésorerie des autres actifs et passifs que la Société a identifiés comme ses entités dans ses états financiers consolidés. S'il est établi que la valeur comptable nette d'une immobilisation n'est pas recouvrable, une perte de valeur est comptabilisée au cours de l'exercice et présentée avec la charge d'amortissement. L'excédent de la valeur comptable nette de l'immobilisation sur sa juste valeur constitue le montant de la perte de valeur, la juste valeur étant mesurée en fonction de la valeur actualisée prévue des flux de trésorerie futurs.
- c.5) **Immobilisations destinées à la vente** • Les immobilisations classées comme étant destinées à la vente sont présentées dans les autres actifs (note 13) au bilan consolidé et comptabilisées au moindre de leur valeur comptable et de leur juste valeur diminuée des coûts de cession. Une réduction de valeur à la juste valeur moins les coûts de cession est passée en charge en réduction du bénéfice net, et aucun autre amortissement n'est comptabilisé.

## 2. Principales méthodes comptables (suite)

- d) **Écart d'acquisition** • L'écart d'acquisition, qui résulte de l'acquisition d'une entreprise, représente l'excédent du coût d'acquisition sur la quote-part du Groupe Postes Canada de la juste valeur nette des actifs et des passifs déterminables de l'entreprise qui sont comptabilisés à la date d'acquisition. L'écart d'acquisition est comptabilisé initialement au coût et évalué ultérieurement au coût après amortissement cumulé et pertes de valeur, s'il y a lieu. L'écart d'acquisition n'est pas amorti, mais est plutôt soumis annuellement à un test de dépréciation, ou plus fréquemment si certains événements ou situations démontrent qu'il pourrait y avoir une perte de valeur.

Pour réaliser le test de dépréciation, l'écart d'acquisition est rattaché à des unités d'exploitation. Les unités d'exploitation se composent d'activités de l'entreprise qui ont des caractéristiques économiques semblables. Elles peuvent constituer un secteur d'exploitation ou une composante d'un secteur d'exploitation. Une dépréciation possible est détectée quand la valeur comptable d'une unité d'exploitation, y compris tout écart d'acquisition s'y rattachant, excède sa juste valeur. La juste valeur de l'unité d'exploitation est déterminée en utilisant la valeur actualisée prévue des flux de trésorerie futurs. Le montant de la dépréciation de l'écart d'acquisition correspond à l'excédent de la valeur comptable nette de l'écart d'acquisition rattaché à l'unité d'exploitation sur la juste valeur implicite de l'écart d'acquisition, selon la juste valeur des actifs et des passifs de l'unité d'exploitation. Une perte de valeur est constatée dans l'exercice au cours duquel elle est déterminée.

- e) **Constatation des produits** • Les produits du Groupe Postes Canada découlent principalement de la vente d'articles et de services dans ses trois secteurs d'activités : le courrier transactionnel, les colis et le marketing direct. Le courrier transactionnel comprend la distribution physique et électronique des factures, des avis et des relevés. Les colis englobent les colis réguliers, tous les services de livraison accélérée et de messagerie de même que les services de transport et de logistique à des tiers. Le troisième secteur d'activité, le marketing direct, est constitué de la Médiaposte avec adresse<sup>MC</sup>, de la Médiaposte sans adresse<sup>MC</sup> et de la Poste-publications<sup>MC</sup>, qui se compose de journaux et de périodiques. Les autres articles et services incluent les mandats et la location de cases postales ainsi que les articles philatéliques et de détail.

Les produits sont constatés lorsque les services sont rendus, les biens sont livrés ou le travail est exécuté. Les produits tirés de l'utilisation de machines à affranchir et pour lesquels les services n'ont pas été rendus à la fin de l'exercice sont constatés d'avance selon une méthode d'échantillonnage représentative de la pratique de renouvellement de l'affranchissement par les clients. De même, les paiements reçus à l'avance sont également comptabilisés à titre de produits constatés d'avance, 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. Des produits constatés d'avance sont également comptabilisés quand des revendeurs sont facturés pour des envois de produits postaux avant que la Société n'ait rendu les services correspondants aux clients.

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 en qualité de commettant, les montants facturés aux clients sont constatés à titre de produits. S'il en est autrement, le montant net de l'opération (c'est-à-dire le montant facturé au client moins le montant payé au sous-traitant) est comptabilisé comme produits.

Lorsqu'aucun avantage précis et déterminable 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.

- f) **Incitatif et avantages incitatifs relatifs à des baux** • L'incitatif reçu à la signature, en 2002, d'un contrat d'impartition de 10 ans a été reporté et est amorti selon la méthode linéaire sur la durée du contrat. Les avantages incitatifs relatifs à des baux sont aussi reportés et sont amortis selon la méthode linéaire sur la durée fixe initiale des baux. L'amortissement de l'incitatif est présenté en réduction des autres charges d'exploitation, alors que l'amortissement des avantages incitatifs relatifs à des baux est présenté en réduction des charges d'installations. La tranche à court terme de l'incitatif et des avantages incitatifs relatifs à des baux reportés est présentée au bilan à titre de produits constatés d'avance, et tout solde non amorti restant est inclus dans les autres passifs à long terme.

## 2. Principales méthodes comptables (suite)

**g) Régimes de retraite à prestations déterminées et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi** • L'obligation au titre des régimes de retraite à prestations déterminées et d'avantages complémentaires de retraite et des prestations de cessation d'emploi est constatée dans les exercices au cours desquels les salariés rendent leurs services. Cependant, l'obligation au titre des indemnités pour accidents du travail et du maintien de certaines prestations à des salariés souffrant d'invalidité de longue durée est constatée lorsque le fait à l'origine de l'obligation se produit. Par conséquent, les régimes à prestations déterminées se divisent en deux catégories, comme suit :

**g.1) Régimes à prestations déterminées fondés sur les années de service** • Les coûts estimatifs et les obligations au titre des prestations constituées sont établis annuellement, de façon actuarielle, au moyen de la méthode de répartition des prestations au prorata des services. Pour les besoins de la comptabilité, les obligations au titre des prestations constituées et la juste valeur des actifs des régimes sont établies en date du 31 décembre de chaque année.

Les calculs actuariels se fondent sur les meilleures estimations de la direction à propos des taux de rendement des actifs des régimes, de l'inflation, des taux d'augmentation de la rémunération, de l'âge de la retraite, des taux d'invalidité et de mortalité des salariés, et des taux de croissance des coûts des soins de santé et des soins dentaires, selon le cas. Les prévisions des taux de rendement à long terme des actifs des régimes reposent sur les rendements à long terme obtenus dans le passé par les diverses catégories d'actifs, pondérés en fonction des répartitions d'actifs ciblées de chaque régime de retraite. Les taux d'actualisation utilisés pour évaluer les obligations au titre des prestations constituées sont établis en fonction des conditions du marché à la fin de l'exercice et se fondent sur un portefeuille d'obligations de sociétés de catégorie AA dont les durées jusqu'à l'échéance correspondent, en moyenne, aux durées des obligations au titre des prestations constituées respectives.

Les coûts au titre des prestations constituées comprennent, selon le cas, le coût estimatif au titre des prestations pour les services rendus au cours de l'exercice, les intérêts sur les obligations au titre des prestations constituées, le rendement prévu des actifs des régimes, le gain ou la perte découlant de la compression ou du règlement des régimes, la charge constatée au titre des prestations spéciales de cessation d'emploi et les ajustements visant à répartir les gains ou pertes actuariels, les modifications des régimes, l'obligation transitoire et la capitalisation excédentaire sur plusieurs exercices afin de tenir compte de la nature à long terme des avantages sociaux futurs.

Pour les besoins du calcul du rendement prévu des actifs des régimes, ces actifs sont évalués à leur valeur liée au marché, en vertu de laquelle les gains ou pertes actuariels relatifs aux actifs des régimes pour un exercice sont constatés selon la méthode de l'amortissement linéaire sur cinq ans.

Les gains ou pertes actuariels relatifs aux actifs des régimes résultent de l'écart entre le rendement réel et le rendement prévu des actifs des régimes. Les gains ou pertes actuariels relatifs aux obligations au titre des prestations constituées résultent de l'écart entre les résultats réels et les résultats prévus et des modifications apportées aux hypothèses utilisées pour déterminer les obligations au titre des prestations constituées. Pour chaque régime, le gain ou la perte actuariel net non constaté qui excède 10 % du plus élevé des montants suivants, soit le solde de l'obligation au titre des prestations constituées ou la valeur liée au marché des actifs du régime au début de l'exercice, est constaté sur la durée moyenne résiduelle d'activité des salariés actifs. Les estimations actuarielles indiquent que les durées moyennes résiduelles d'activité des salariés actifs couverts par les régimes à prestations déterminées fondés sur les années de service se présentent comme suit :

31 décembre	2008		2007	
	Régimes de retraite	Autres régimes	Régimes de retraite	Autres régimes
Société canadienne des postes	11 ans	5 à 11 ans	11 ans	5 à 11 ans
Purolator	12 à 14 ans	s.o.	11 à 14 ans	s.o.
SCI	5 à 11 ans	14 ans	15 ans	17 ans
Innovaposte	9 ans	s.o.	9 ans	s.o.

Le coût des services passés découlant des modifications des régimes est constaté selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée moyenne résiduelle prévue d'activité des salariés actifs à la date des modifications jusqu'à la date d'admissibilité intégrale.

## 2. Principales méthodes comptables (suite)

Le 1<sup>er</sup> octobre 2000, la Société a assumé la responsabilité d'un régime de retraite à prestations déterminées provincial qui couvre les cotisations d'assurance-santé. Elle a appliqué prospectivement à cette obligation les normes comptables sur les avantages sociaux futurs. L'obligation transitoire représente le montant non constaté du déficit du régime à cette date et elle est comptabilisée selon la méthode de l'amortissement linéaire sur 8 ans, soit la durée moyenne résiduelle prévue 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 pour le régime de retraite à prestations déterminées. La capitalisation excédentaire est constatée selon la méthode de l'amortissement linéaire sur 11 ans, soit la durée moyenne résiduelle prévue d'activité des salariés actifs couverts par le régime de retraite à cette date.

L'actif et le passif comptabilisés au bilan consolidé représentent l'écart cumulatif entre les coûts au titre des prestations constituées et les versements totaux pour les régimes à prestations déterminées.

- g.2) Régimes à prestations déterminées conditionnés par des faits** • Les mêmes méthodes et hypothèses que les régimes à prestations déterminées fondés sur les années de service s'appliquent, à l'exception de ce qui suit :
- la répartition des prestations ne se fait pas au prorata des années de service, étant donné que les obligations sont constatées lorsque le fait à l'origine de celles-ci se produit;
  - les meilleures estimations de la direction se fondent, en plus, sur les résultats et les hypothèses des régimes provinciaux d'indemnisation des victimes d'accidents du travail;
  - les gains ou pertes actuariels sont constatés sur la durée moyenne de l'obligation au titre des prestations constituées;
  - les estimations actuarielles indiquent que la durée moyenne des obligations au titre des prestations constituées s'étend de 3 à 9 ans (de 3 à 9 ans en 2007).
- h) Régimes de retraite interentreprises à cotisations déterminées** • Les cotisations de l'employeur aux régimes de retraite interentreprises à cotisations déterminées sont passées en charges à mesure qu'elles sont versées.
- i) Appui transitoire du gouvernement du Canada** • Dans le cadre de la *Réforme des pensions du secteur public fédéral*, le gouvernement du Canada s'est engagé à offrir un appui transitoire décroissant afin d'aider la Société à assumer les coûts supplémentaires qui ont résulté de la mise en place de son régime de retraite et des avantages sociaux auxiliaires connexes. Cet appui transitoire est conditionnel au maintien par la Société des avantages complémentaires de retraite semblables à ceux dont bénéficient les participants visés par la *Loi sur la pension de la fonction publique*. De plus, la Société doit continuer à démontrer sa volonté d'atteindre les objectifs de rendement financier et de services énoncés dans le Cadre stratégique et les progrès réalisés, et intégrer ses objectifs à ses plans d'entreprise futurs. Par conséquent, l'appui transitoire est comptabilisé uniquement au moment où il est reçu. Le plein montant de l'appui transitoire est reporté et est réduit selon la méthode du premier entré, premier sorti, pour couvrir les coûts supplémentaires engagés. Le montant utilisé de l'appui transitoire reporté est comptabilisé en réduction des charges.
- La Société doit recevoir les 69 millions de dollars restants à titre d'appui transitoire au cours des deux prochains exercices, comme suit : 56 millions en 2009 et 13 millions en 2010.
- j) Impôts sur les bénéfiques** • Des actifs et des passifs d'impôts futurs sont comptabilisés afin de tenir compte de l'incidence des écarts entre la valeur comptable et la valeur fiscale des actifs et des passifs. Des actifs d'impôts futurs sont comptabilisés pour les écarts temporaires déductibles de même que pour 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 et les passifs d'impôts sont évalués selon les taux d'imposition et les lois fiscales pratiquement en vigueur. Ces montants sont réévalués chaque année car les taux d'imposition peuvent changer. Tout montant découlant d'une réévaluation est comptabilisé dans les résultats financiers de l'exercice au cours duquel le changement a lieu.
- Les crédits d'impôt à la recherche scientifique et au développement expérimental (« RS&DE ») sont comptabilisés selon la méthode de la réduction du coût, selon laquelle les crédits viennent réduire les charges d'exploitation courantes ou les charges liées aux immobilisations corporelles, lorsqu'il y a assurance raisonnable que les crédits d'impôt à la RS&DE se matérialiseront.
- k) Conversion des devises** • Les opérations en devises sont converties en dollars canadiens au taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les actifs et les passifs monétaires libellés en monnaie étrangère sont ajustés pour tenir compte des cours du change en vigueur à la date du bilan. Tous les gains et les pertes de change sont pris en compte dans l'établissement du bénéfice net de l'exercice.

### 3. Changements de méthodes comptables

Le Groupe Postes Canada a adopté prospectivement les normes comptables suivantes de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (« ICCA ») au 1<sup>er</sup> janvier 2008. Ces nouvelles normes n'ont trait qu'aux informations à fournir et à leur présentation et n'ont aucun effet sur les résultats financiers :

- a) **Informations à fournir concernant le capital** • Le nouveau chapitre 1535 « Informations à fournir concernant le capital » représente une harmonisation avec la norme comptable internationale IAS 1 « Présentation des états financiers ». Il exige que l'entité fournisse des informations sur ses objectifs, politiques et procédures de gestion du capital, ainsi que des données quantitatives sur les éléments inclus dans la gestion du capital, et qu'elle indique si elle s'est conformée aux exigences en matière de capital auxquelles elle est soumise en vertu de règles extérieures. Ces informations supplémentaires sont présentées à la note 16.
- b) **Instruments financiers – informations à fournir et présentation** • L'ICCA a publié le nouveau chapitre 3862 intitulé « Instruments financiers – informations à fournir » qui augmente les obligations d'information de l'ancien chapitre 3861 du *Manuel* « Instruments financiers – informations à fournir et présentation » et met davantage l'accent sur les informations à fournir sur l'exposition aux risques. Les entités sont tenues de présenter de l'information qualitative et quantitative sur l'exposition aux risques liés aux instruments financiers, notamment les risques de marché, de crédit et de liquidité. Ces informations supplémentaires sont présentées à la note 7. Selon les dispositions transitoires, l'entité n'est pas tenue de présenter de manière comparative certaines des informations supplémentaires à fournir pour l'exercice au cours duquel elle adopte le chapitre. Le chapitre 3863 « Instruments financiers – présentation » reprend telles quelles les normes de présentation des instruments financiers de l'ancien chapitre.

### 4. Récentes prises de position en comptabilité devant être adoptées au cours des exercices futurs

- a) **Écarts d'acquisition et actifs incorporels** • En février 2008, l'ICCA a publié le nouveau chapitre 3064 « Écarts d'acquisition et actifs incorporels » qui remplace le chapitre 3062 « Écarts d'acquisition et autres actifs incorporels » et le chapitre 3450 « Frais de recherche et de développement ». La nouvelle norme s'applique aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2008. Le Conseil des normes comptables (le « CNC ») a également modifié le chapitre 1000 « Fondements conceptuels des états financiers » et la note d'orientation concernant la comptabilité NOC-11 « Entreprises en phase de démarrage ». Les directives nouvelles et modifiées précisent que les coûts ne peuvent être reportés que s'ils ont trait à un élément qui répond à la définition d'un actif. Le rattachement des charges aux produits ne s'applique qu'à l'imputation du coût d'un actif qui est utilisé pour générer des produits sur de multiples exercices. Le nouveau chapitre 3064 présente des directives exhaustives sur les critères de constatation des dépenses comme actifs incorporels. Ces recommandations, qui seront adoptées par Le Groupe Postes Canada le 1<sup>er</sup> janvier 2009, ne devraient pas avoir d'incidence importante sur les états financiers consolidés.
- b) **Normes internationales d'information financière (les « normes IFRS »)** • En février 2008, le CNC a confirmé que les entités ayant une obligation publique de rendre des comptes seront tenues d'appliquer les normes IFRS au lieu des principes comptables généralement reconnus (les « PCGR ») pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011. La Société, qui répond à la définition d'une entité ayant une obligation publique de rendre des comptes, préparera ses états financiers de l'exercice se terminant le 31 décembre 2011 selon les normes IFRS.

La Société a préparé et mis en œuvre un plan pour permettre le passage des PCGR canadiens aux normes IFRS dans ses états financiers de 2011. Elle a créé une équipe multidisciplinaire de mise en œuvre des normes IFRS. Des rapports sur les progrès réalisés sont régulièrement communiqués au Comité de vérification du Conseil d'administration.

Le plan sera mis en œuvre en trois phases. La première phase, qui a consisté surtout à déterminer de prime abord les problèmes potentiels et à planifier le travail, a été réalisée au cours de l'exercice. Les deuxième et troisième phases du plan, qui comprennent des évaluations minutieuses de chaque secteur des rapports financiers et la mise en œuvre des nouvelles normes, ont été entreprises et se poursuivront en 2009 et 2010. L'incidence des nouvelles normes sur les résultats financiers de la Société n'a pas encore été déterminée.

## 5. Acquisition importante d'entreprises

Il n'y a pas eu d'acquisition importante d'entreprises en 2008.

Le 30 mars 2007, une filiale de la Société, SCI, a acquis toutes les actions ordinaires en circulation d'AMG Logistique Inc., de First Team Transport Inc. et de Partnership Inc. (collectivement désignées « Le Groupe AMG ») pour un coût total de 13 millions de dollars, qui a été payé comptant. Le Groupe AMG offre des services de logistique et de transport sur le marché des petites et moyennes entreprises. Un écart d'acquisition de 3 millions de dollars a été constaté dans le cadre de cette opération, et il a été attribué au secteur Logistique (note 12). Les actifs incorporels acquis consistent en des contrats de services et des relations clients, et ils s'élevaient à 10 millions de dollars.

## 6. Réglementation des tarifs de port

En vertu de la *Loi sur la Société canadienne des postes* (la « Loi »), la Société établit, par voie de règlements, les tarifs de port pour le service Poste-lettres<sup>MC</sup> du régime intérieur et le service Poste aux lettres du régime international, ainsi que les droits postaux pour certains autres services tels que le Courrier recommandé. Ces règlements doivent être approuvés par le gouvernement du Canada, qui est le seul actionnaire et qui est, par conséquent, apparentée à la Société. Dans certaines circonstances, la *Loi* autorise la Société à offrir des tarifs qui diffèrent des tarifs réglementés, notamment quand des clients conviennent d'expédier leurs envois en nombre.

La *Loi* précise que les tarifs de port réglementés doivent être justes et réalistes, et permettre d'assurer, dans la mesure du possible, des recettes qui, jointes à celles d'autres sources, suffisent à équilibrer les dépenses engagées par la Société pour l'exécution de sa mission. Le tarif de base des lettres du régime intérieur prescrit en vertu du *Règlement sur les envois poste-lettres* est déterminé selon une formule de plafonnement des tarifs qui limite les augmentations à 66,67 % des augmentations de l'indice des prix à la consommation. Une telle augmentation ne peut avoir lieu plus d'une fois par année. Le tarif de la Poste-lettres du régime intérieur n'a pas augmenté en janvier 2008 selon la formule de plafonnement des tarifs (de 0,51 \$ à 0,52 \$ en janvier 2007). Le 12 janvier 2009, le tarif a augmenté de 0,02 \$ et est passé à 0,54 \$.

Selon le *Règlement*, les changements de tarifs proposés doivent être publiés dans la *Gazette du Canada* afin que toute personne intéressée puisse présenter ses observations au ministre responsable de Postes Canada dans les 60 jours suivant la date de publication. Le Conseil d'administration de la Société examine ces observations, puis approuve la proposition finale des changements de tarifs et la soumet au ministre responsable de Postes Canada pour qu'elle soit approuvée par le gouverneur en conseil au nom du gouvernement du Canada. Les changements de tarifs sont réputés approuvés 60 jours après leur soumission au gouverneur en conseil, à moins que, dans l'intervalle, celui-ci n'ait approuvé ou refusé d'approuver les changements.

Selon les dispositions de la *Loi*, la Société doit également fournir en franchise certains services d'envois postaux du gouvernement ainsi que d'articles à l'usage des aveugles. Le gouvernement du Canada dédommage la Société pour ces services (note 20).

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

Les produits tirés de la vente d'articles et de services à des clients selon les tarifs réglementés représentent 31 % (33 % en 2007) des produits du secteur Postes Canada.

## 7. Nature et étendue des risques liés aux instruments financiers

### Facteurs de risques financiers

Les instruments financiers de la Société l'exposent à un éventail de risques financiers : risque de marché (y compris le risque de taux d'intérêt et le risque de change), le risque de crédit et le risque de liquidité. La fonction de trésorerie de la Société gère les risques découlant des activités de placement. Les placements sont détenus pour leur liquidité ou à long terme de manière à procurer le taux de rendement attendu conformément aux politiques de placement approuvées par le Conseil d'administration. La Société détient divers autres instruments financiers tels que des créances, des crédits, des salaires à payer et des mandats, qui découlent directement de ses activités. La Société ne conclut ni n'échange d'instruments financiers, ni d'instruments financiers dérivés, à des fins spéculatives.

Les stratégies de gestion des risques évolueront probablement selon les conditions et les circonstances futures, notamment les effets et les conséquences de la récession actuelle. Les stratégies futures pourraient ne pas protéger entièrement la Société des effets négatifs à court terme, dont les plus importants pourraient affecter les ressources en liquidités et en capitaux ainsi que l'exposition aux pertes sur crédit.

#### a) Risque de marché

Le risque de marché est le risque de pertes que font courir les fluctuations de facteurs de marché externes comme les taux d'intérêt, les cours du change et les autres prix, comme ceux des marchandises.

##### i) Risque de taux d'intérêt

Les placements de la Société sont désignés comme étant détenus à des fins de transaction. Tous les placements sont des titres de créance à taux fixe et sont donc exposés au risque que leur juste valeur change en raison de fluctuations des taux d'intérêt. Le risque est atténué par des placements dans des instruments à court terme, et la durée maximale des titres du portefeuille était de 92 jours au 31 décembre 2008. Le rendement supplémentaire des titres à long terme est actuellement jugé insuffisant pour compenser le risque de taux d'intérêt plus élevés et les baisses de valeur du capital qu'ils pourraient entraîner. Cette décision de placement est évaluée régulièrement et pourrait être modifiée si l'augmentation des taux d'intérêt à long terme était suffisante.

La Société a effectué une analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt en utilisant une augmentation ou une diminution de 50 points de base, ce qui représente l'évaluation par la direction d'une variation raisonnablement possible des taux d'intérêt, étant donné la nature et la durée jusqu'à l'échéance des placements en circulation. Une augmentation ou une diminution de 50 points de base des taux d'intérêt sur le marché, si toutes les autres variables restaient constantes, n'aurait pas eu d'incidence importante sur la juste valeur des placements de la Société, à l'exception de celle du papier commercial adossé à des actifs non bancaire, au 31 décembre 2008. Une analyse de sensibilité du papier commercial adossé à des actifs non bancaire est présentée à la note 8 b). La dette à long terme à taux fixe de la Société arrivera à échéance en 2016. La Société n'a pas de paiement préalable à effectuer pour cette dette.

##### ii) Risque de change

La Société est exposée au risque de change qui découle surtout des règlements internationaux avec les administrations postales étrangères et du remboursement des mandats postaux libellés en devises. L'obligation de la Société de régler avec les administrations postales étrangères est libellé en droits de tirage spéciaux (DTS) – un panier de devises comprenant le dollar américain, le yen japonais, la livre sterling et l'euro, alors que les paiements sont généralement libellés en dollars américains ou, dans certains cas, en euros. La Société est principalement exposée au risque de fluctuation du dollar américain. Si le taux de change du dollar américain avait augmenté ou diminué de 10 % à la date de clôture, et que toutes les autres variables étaient demeurées constantes, le bénéfice net de l'exercice aurait été supérieur ou inférieur de 6 millions de dollars. Les risques découlant des autres devises n'ont pas suffisamment d'incidence sur le bénéfice net. Les gains de change nets compris dans le bénéfice net ont totalisé 13 millions de dollars (pertes de change nettes de 9 millions en 2007).

#### b) Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque qu'une partie à un instrument financier manque à ses obligations contractuelles et amène la Société à subir une perte financière. Le risque de crédit découle des placements dans des sociétés et des institutions financières, ainsi que du crédit consenti à ses clients grossistes et commerciaux, notamment les créances impayées. Les ventes sont réglées par les clients au comptant ou au moyen des principales cartes de crédit.

## 7. Nature et étendue des risques liés aux instruments financiers (suite)

La valeur comptable des actifs financiers comptabilisés dans les états financiers, après pertes de valeur, représente l'exposition maximale de la Société au risque de crédit. La Société ne croit pas être exposée à des concentrations significatives du risque de crédit.

La Société a réduit son risque de crédit en effectuant ses placements auprès d'émetteurs qui répondent à des critères de placement précis et en imposant un plafond monétaire par type de produit financier et émetteur de titres. Les placements dans des institutions financières et des sociétés doivent avoir des cotes minimales de deux agences de notation indépendantes équivalant aux cotes du Dominion Bond Rating Service (DBRS) R1 moyen pour les placements à court terme et A pour les placements à long terme. La Société examine régulièrement les cotes de crédit des émetteurs de ses placements, et liquide les placements dans un délai donné si la cote de crédit de l'émetteur descend en deçà des niveaux acceptables. Les pertes de valeur des placements comptabilisées au cours de l'exercice étaient de 9 millions de dollars (8 millions en 2007), comme il est décrit dans la note 8.

Le risque de crédit associé aux créances de clients grossistes et commerciaux est atténué par l'importante clientèle de la Société qui regroupe à peu près tous les secteurs d'activité au Canada. La Société applique un programme d'évaluation du crédit de chaque client selon la solidité financière et les habitudes de paiements, et limite le montant du crédit accordé lorsqu'elle le juge nécessaire. Elle surveille ses comptes clients en regard de ces limites de crédit et de l'ancienneté des factures impayées. Elle établit une provision pour créances douteuses pour tenir compte des pertes de valeur estimatives des créances. Elle établit une provision générale selon les résultats antérieurs et les arriérés des créanciers douteux, et évalue chaque compte important en fonction de facteurs, dont la capacité de payer et les habitudes de paiement. Malgré la détérioration de l'économie en 2008, la Société n'a pas enregistré d'augmentation de ses mauvaises créances. Elle a examiné proactivement les comptes par stratification et a augmenté sa vigilance et sa surveillance du crédit en raison de la conjoncture actuelle. La surveillance hebdomadaire des comptes clients selon leur ancienneté et du délai de règlements clients n'a pas révélé de changements importants dans la tendance de l'ancienneté des comptes clients.

Le risque de crédit attribuable aux créances des administrations postales étrangères, autres que le United States Postal Service (le « USPS »), est généralement atténué par la compensation des comptes à payer aux administrations postales étrangères par pays, conformément aux dispositions de l'Union postale universelle (UPU). Les comptes à payer à l'USPS et à recevoir de celui-ci sont réglés indépendamment en vertu d'une entente bilatérale entre la Société canadienne des postes et l'USPS. Les estimations des créances et des créditeurs, y compris les paiements provisionnels mensuels, sont fondées sur des données statistiques quant au poids et au nombre de pièces échangées par les deux pays. Le règlement définitif avec chaque administration postale étrangère peut être facturé un an ou plus après la prestation du service. La Société établit une provision pour perte de valeur des créances de certaines administrations postales étrangères en fonction du temps écoulé depuis la facturation du règlement définitif.

Le tableau suivant présente en détail l'ancienneté des créances et la provision pour créances douteuses :

<b>Comptes clients commerciaux et autres comptes clients</b>	<b>2008</b>
<small>(en millions de dollars)</small>	
Créances clients :	
À court terme	338 \$
Échues depuis 1-15 jours	71
Échues depuis 16-30 jours	26
Échues depuis plus de 30 jours	22
Provision pour créances douteuses	(11)
<hr/>	
Créances clients – montant net	446 \$
Créances d'administrations postales étrangères	76
Autres créances	53
<hr/>	
Créances	<b>575 \$</b>

Les pertes de valeur sur les créances comptabilisées au cours de l'exercice sont de 7 millions de dollars.

## 7. Nature et étendue des risques liés aux instruments financiers (suite)

### c) Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque que court une société de ne pas être en mesure de s'acquitter de ses obligations financières lorsqu'elles sont exigibles. La Société gère le risque de liquidité en conservant des liquidités et des placements, des facilités bancaires et des facilités d'emprunt de réserve, en surveillant les flux de trésorerie prévus et réels, et en appariant les profils d'échéance des actifs et des passifs financiers. La Société a pour objectif de conserver un solde de trésorerie d'au moins 200 millions de dollars pour financer ses activités d'exploitation courantes. L'excédent de trésorerie est investi dans un éventail de titres à court terme du marché monétaire. La Société investit dans des titres de grande qualité des gouvernements ou de sociétés conformément aux politiques approuvées par le Conseil d'administration.

Le plan d'emprunt de la Société est examiné et approuvé chaque année par le Conseil d'administration, puis est soumis à l'approbation du gouverneur en conseil sur la recommandation du ministre responsable de Postes Canada dans le cadre du processus d'approbation du Plan d'entreprise. Le ministre des Finances peut exiger de recommander le Plan d'entreprise avant que celui-ci ne soit soumis à l'approbation du gouverneur en conseil. De plus, les conditions détaillées de chaque emprunt doivent aussi être approuvées par le ministre des Finances. Conformément à la *Loi sur la Société canadienne des postes*, la Société peut emprunter un maximum de 500 millions de dollars du Trésor du gouvernement du Canada. Selon la *Loi de crédits n° 3 pour 1996-1997*, ses emprunts d'autres sources que le Trésor du gouvernement du Canada sont limités à 300 millions de dollars, dont une dette à court terme d'un maximum de 150 millions de dollars.

La dette de la Société est faible, mais elle envisagerait de l'augmenter pour financer ses dépenses en immobilisations futures. Les emprunts du Groupe Postes Canada totalisaient 74 millions de dollars au 31 décembre 2008 (58 millions en 2007), dont 74 millions (55 millions en 2007) étaient à long terme. La Société dispose d'une marge de crédit de 68 millions de dollars d'une banque à charte canadienne et d'un programme de papier commercial qui n'ont pas été utilisés en 2007 ni en 2008, et qui font partie des limites mentionnées ci-dessus.

Les filiales et la coentreprise de la Société ont également accès à des facilités de crédit totalisant 100 millions de dollars au 31 décembre 2008. Sur ce montant, 18 millions ont été utilisés pour l'achat de matériel; ce montant sera converti en contrats de location-acquisition en 2009.

Le tableau suivant contient des précisions sur les échéances contractuelles restantes des passifs financiers de la Société. Les montants représentent les flux de trésorerie non actualisés des passifs financiers selon la date la plus proche à laquelle elle peut être tenue de payer. Le tableau comprend les flux de trésorerie du capital et des intérêts.

#### 2008

(en millions de dollars)

	Taux d'intérêt effectif moyen pondéré	Moins de 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Ne portant pas intérêt*		731 \$	1 \$	– \$	732 \$
Obligations non remboursables par anticipation	10,35 %	6	23	69	98
Autres emprunts	Taux préférentiel	–	18	–	18
Obligation locative	6,8 %	–	1	–	1
		<b>737 \$</b>	<b>43 \$</b>	<b>69 \$</b>	<b>849 \$</b>

\* La catégorie « ne portant pas intérêt » comprend les passifs financiers inclus dans les créditeurs et charges à payer, les salaires et avantages sociaux à payer et les mandats en circulation.

### d) Juste valeur des instruments financiers

La juste valeur des actifs et passifs financiers qui ne sont pas présentés ailleurs dans les états financiers consolidés est déterminée comme suit :

La juste valeur des éléments suivants correspond approximativement à leur valeur comptable en raison de leur échéance à court terme : les créances, les autres passifs financiers inclus dans les créditeurs et charges à payer, les salaires et avantages sociaux à payer et les mandats en circulation.

## 8. Trésorerie et équivalents de trésorerie, titres négociables, titres illiquides et titres réservés

### a) Nature et étendue des placements

La nature et l'étendue des placements par catégorie se présentent comme suit :

31 décembre (en millions de dollars)	Durée restante jusqu'à l'échéance*			2008	2007
	Moins de 3 mois	De 3 à 12 mois	De 1 à 9 ans	Total	Total
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>					
Encaisse	90 \$	– \$	– \$	90 \$	95 \$
Instruments du marché monétaire émis par :					
Gouvernement du Canada	400	–	–	400	–
Gouvernements provinciaux	40	–	–	40	92
Institutions financières	60	–	–	60	110
Sociétés	15	–	–	15	89
<b>Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>605 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>– \$</b>	<b>605 \$</b>	<b>386 \$</b>
<b>Titres négociables</b>					
Instruments du marché monétaire émis par :					
Gouvernement du Canada	38 \$	65 \$	– \$	103 \$	263 \$
Gouvernements provinciaux	–	–	–	–	20
Institutions financières	–	–	–	–	23
Sociétés	–	–	–	–	3
<b>Total des titres négociables</b>	<b>38 \$</b>	<b>65 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>103 \$</b>	<b>309 \$</b>
<b>Titres illiquides</b>					
Papier commercial adossé à des actifs non bancaire (note 13)	– \$	– \$	5 \$	5 \$	7 \$
<b>Titres réservés</b>					
Instruments du marché monétaire émis par :					
Encaisse	1 \$	– \$	– \$	1 \$	– \$
Gouvernement du Canada	599	92	–	691	392
Gouvernements provinciaux	88	–	–	88	27
Institutions financières	50	–	–	50	126
Sociétés	15	–	–	15	64
Papier commercial adossé à des actifs non bancaire	–	–	17	17	23
<b>Total des titres réservés</b>	<b>753 \$</b>	<b>92 \$</b>	<b>17 \$</b>	<b>862 \$</b>	<b>632 \$</b>

\* Les catégories pour la durée restante jusqu'à l'échéance sont fonction de l'échéance contractuelle des placements ou des échéances prévues dans le cas du papier commercial adossé à des actifs non bancaire.

Tous les instruments du marché monétaire et les obligations détenus au 31 décembre 2008 ont été émis par des entités canadiennes à des taux d'intérêt fixes ou à des valeurs actualisées. Le taux d'intérêt effectif moyen pondéré au 31 décembre 2008 était de 1,3 % pour les instruments du marché monétaire (4,4 % en 2007). En 2007, le taux d'intérêt effectif moyen pondéré était de 3,7 % pour les obligations.

## 8. Trésorerie et équivalents de trésorerie, titres négociables, titres illiquides et titres réservés (suite)

### b) Juste valeur du papier commercial adossé à des actifs non bancaire

Le 31 décembre 2008, la Société détenait du papier commercial adossé à des actifs (le « PCAA ») non bancaire de deux fiducies, dont le coût historique et le montant du capital s'établissaient tous deux à 38 millions de dollars, et leur juste valeur était de 22 millions de dollars. La Société n'a pu se faire rembourser ces placements à leur échéance en septembre et octobre 2007, en raison de la crise de liquidité du marché du PCAA. Il n'existait pas de marché actif pour le PCAA dans lequel la Société a investi depuis le milieu d'août 2007. Au 31 décembre 2008, il n'y avait pas de cours du marché pour ces titres. En conséquence, la Société a classé son PCAA comme actif à long terme, soit comme titres illiquides, soit comme titres réservés.

En septembre 2007, le Comité pancanadien des investisseurs (le « Comité ») a été créé pour proposer une solution au problème de liquidité du PCAA et superviser le processus de restructuration proposé. Le 17 mars 2008, le Comité a déposé une requête à la Cour supérieure de justice de l'Ontario (la « Cour ») pour demander l'adoption d'un plan de transaction et d'arrangement (le « plan ») en vertu de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* (Canada). Le 20 mars 2008, le Comité a publié un Document d'Information contenant les détails de la restructuration proposée. La Cour a rendu une ordonnance autorisant la mise en œuvre du plan le 12 janvier 2009, et la fin de la restructuration d'ici au 21 janvier 2009. L'échange des billets en billets PCAA restructurés a été réalisé le 21 janvier 2009 et le premier paiement des intérêts courus depuis août 2007 jusqu'au 31 août 2008 a été versé le même jour.

Selon le Document d'Information et les autres informations publiques disponibles le 31 décembre 2008, la Société a estimé que, sur ses placements de 38 millions de dollars dans le PCAA, qui sont composés de 18 millions dans Whitehall Trust et de 20 millions dans Rocket Trust Series A, elle recevrait suite à la restructuration de janvier 2009 :

- 35 millions de dollars de billets de premier rang de catégories A-1 et A-2 et de billets de rang inférieur de catégories B et C du véhicule d'actifs cadres VAC 2 comme suit :

Catégorie A-1	24 millions de dollars
Catégorie A-2	8 millions de dollars
Catégorie B	2 millions de dollars
Catégorie C	1 million de dollars

Les billets de catégories A-1, A-2 et B porteront intérêt au taux des acceptations bancaires (« AB ») moins 0,50 % et les billets de catégorie C porteront intérêt au taux AB plus 20 %. L'échéance légale de ces billets est en 2056, mais la date de remboursement prévue des billets de catégories A-1 et A-2 est le 22 janvier 2017. Les billets de premier rang (catégories A-1 et A-2) ont été cotés « A » par le Dominion Bond Rating Service (le « DBRS »), tandis que les billets de rang inférieur (catégories B et C) ne sont pas cotés.

- 3 millions de dollars représentés par des actifs qui comprennent des prêts hypothécaires à risque (*sub-prime*) aux États-Unis. À la restructuration, la Société recevra probablement des obligations à taux variable à long terme qui ne seront vraisemblablement pas cotées.

L'estimation des montants de trésorerie associés au PCAA et du moment où les sommes seront recouvrées repose sur des facteurs hautement incertains. La Société a estimé la juste valeur de ses placements dans le PCAA en utilisant une méthode d'actualisation des flux de trésorerie, à partir des meilleures données disponibles en date du 31 décembre 2008. Les hypothèses utilisées pour établir la juste valeur estimative repose sur les renseignements contenus dans le Document d'Information publié par le Comité.

Les principales hypothèses utilisées dans le modèle d'évaluation en date du 31 décembre 2008, selon les échéances prévues le 22 janvier 2017, sont les suivantes :

Taux d'intérêt moyen pondéré	1,58 %
Taux d'actualisation moyen pondéré	9,43 %
Créances irrécouvrables	Jusqu'à 50 %

## 8. Trésorerie et équivalents de trésorerie, titres négociables, titres illiquides et titres réservés (suite)

Selon cette analyse, la Société a comptabilisé une moins-value supplémentaire de 9 millions de dollars de la juste valeur totale du PCAA en 2008 (8 millions en 2007), qui est compensée par des intérêts à recevoir de un million de dollars pour la période d'août 2007 à août 2008. L'évaluation du PCAA effectuée par la Société repose sur son évaluation des conditions au 31 décembre 2008. Ces conditions pourraient changer au cours des périodes suivantes. Les hypothèses les plus importantes pour déterminer la juste valeur du PCAA sont le taux d'actualisation et les taux d'intérêt nominaux des nouveaux billets. Une augmentation (ou une diminution) de 1 % du taux d'actualisation moyen pondéré ou une augmentation (ou une diminution) de 1 % du taux d'intérêt moyen pondéré ferait diminuer (augmenter) la juste valeur du PCAA détenu par la Société d'environ 2 millions de dollars.

L'année d'échéance prévue, les cotes attribuées par le DBRS, la juste valeur estimative et la valeur nominale des billets reçus par la Société le 21 janvier 2009 selon la VAC 2 ne diffèrent pas énormément des estimations au 31 décembre 2008. L'incertitude qui persiste quant au développement d'un marché pour le PCAA, le montant de l'intérêt et du capital et le moment où ils seront versés, la valeur des actifs qui sous-tendent le PCAA, et les risques de crédit et de liquidité associés aux billets restructurés pourraient faire modifier la juste valeur des placements de la Société dans le PCAA, mais cela n'aurait pas une incidence importante sur les résultats futurs de la Société. Le problème de liquidité du marché canadien du PCAA n'a pas eu d'incidence importante sur les activités de la Société, car celle-ci détient des liquidités suffisantes pour honorer toutes ses obligations financières, opérationnelles et réglementaires.

### c) Produits de placements

Les intérêts créditeurs et les gains et les pertes sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les titres négociables et les titres illiquides totalisaient 18 millions de dollars (26 millions en 2007). Les intérêts créditeurs et les gains et pertes sur les titres réservés s'établissaient à 18 millions de dollars (18 millions en 2007). La portion des produits provenant des régimes à prestations définies était de 10 millions de dollars (16 millions en 2007) et a servi à réduire les coûts des prestations. Les 8 millions de dollars restants (2 millions en 2007) découlaient des fonds grevés d'une affectation d'origine interne et ont été constatés dans les produits financiers et autres produits.

### d) Titres réservés

Des fonds ont été réservés comme suit :

31 décembre (en millions de dollars)	2008	2007
Avantages complémentaires de retraite pour soins dentaires et assurance-vie	511 \$	497 \$
Fonds grevés d'une affectation d'origine interne	351	135
<b>Total des titres réservés</b>	<b>862 \$</b>	<b>632 \$</b>

Les fonds ont été réservés soit pour respecter des affectations d'origine externe, soit en prévision des besoins de trésorerie futurs comme suit :

- Les affectations d'origine externe ont été imposées aux régimes d'avantages complémentaires de retraite pour soins dentaires et assurance-vie rapatriés en vertu de la *Réforme des pensions du secteur public fédéral*. Étant donné que ces régimes à prestations déterminées sont en partie financés par l'appui transitoire, la Société est tenue d'utiliser ces fonds exclusivement pour le versement des prestations connexes.
- La Société a réservé certains fonds en prévision des besoins de trésorerie futurs. Ces fonds réservés serviront soit à des projets importants pour renouveler la capacité d'exploitation, soit pour le versement des cotisations réglementaires au régime de retraite de la Société advenant un problème quant à la présomption de solvabilité ou de continuité du régime.

## 9. Impôts sur les bénéfices

Le 27 mars 1994, la Société est devenue une société d'État désignée aux fins de l'impôt sur les bénéfices, ce qui l'a assujettie à l'impôt fédéral sur les bénéfices en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Les filiales et la coentreprise de la Société sont assujetties aux impôts sur les bénéfices fédéral et provinciaux.

Les sources des écarts temporaires qui donnent lieu à un actif (passif) d'impôts futurs net s'établissent comme suit :

<b>31 décembre</b> (en millions de dollars)	<b>2008</b>	<b>2007</b>
<b>Actif d'impôts futurs net</b>		
Immobilisations	6 \$	13 \$
Salaires et avantages sociaux à payer	20	15
Prestations constituées des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	213	148
Autres	24	23
<b>Actif d'impôts futurs net</b>	<b>263 \$</b>	<b>199 \$</b>
<b>Présentés au bilan consolidé :</b>		
Actif d'impôts futurs :		
Tranche à court terme	23 \$	20 \$
Tranche à long terme	270	203
Total de l'actif d'impôts futurs	293	223
Passif d'impôts futurs :		
Tranche à long terme	(30)	(24)
<b>Actif d'impôts futurs net</b>	<b>263 \$</b>	<b>199 \$</b>

Des écarts temporaires déductibles pour lesquels aucun actif d'impôts futurs n'a été constaté totalisent 768 millions de dollars (780 millions en 2007) et se rapportent principalement au passif au titre des prestations constituées des régimes d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi. La Société ne prévoit pas que ces écarts vont se résorber dans un avenir prévisible.

## 9. Impôts sur les bénéfices (suite)

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

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2008	2007
Charge d'impôts exigibles	131 \$	125 \$
Charge (économie) d'impôts futurs découlant de :		
Apparition et résorption d'écarts temporaires	(64)	(42)
Réduction du taux d'imposition futur	–	19
<b>Charge d'impôts sur les bénéfices</b>	<b>67 \$</b>	<b>102 \$</b>

Un rapprochement entre la charge d'impôts, rattachée au bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices, et le montant des impôts selon le taux d'imposition fédéral applicable est présenté ci-après :

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2008	2007
Bénéfice avant charge d'impôts sur les bénéfices	161 \$	160 \$
Impôt fédéral au taux d'imposition applicable de la société mère	48 \$	52 \$
Impôt provincial des filiales et de la coentreprise moins l'abattement d'impôt fédéral (Augmentation) diminution des impôts futurs découlant de :	4	3
Report de pertes en avant non constatées antérieurement	(3)	–
Réduction du taux d'imposition	12	40
Autres	6	7
<b>Charge d'impôts sur les bénéfices</b>	<b>67 \$</b>	<b>102 \$</b>

## 10. Immobilisations

31 décembre

(en millions de dollars)

2008

2007

	Coût	Amortissement cumulé et perte de valeur	Valeur comptable nette	Coût	Amortissement cumulé et perte de valeur	Valeur comptable nette
<b>Immobilisations corporelles</b>						
Terrains	259 \$	– \$	259 \$	214 \$	– \$	214 \$
Bâtiments	1 801	1 024	777	1 718	971	747
Améliorations locatives	201	133	68	185	123	62
Matériel de production	975	738	237	924	689	235
Véhicules	219	152	67	215	133	82
Mobilier et matériel de bureau et comptoirs de vente	339	257	82	346	278	68
Autre matériel	799	478	321	739	447	292
Actifs en développement	70	–	70	10	–	10
<b>Total des immobilisations corporelles</b>	<b>4 663</b>	<b>2 782</b>	<b>1 881</b>	<b>4 351</b>	<b>2 641</b>	<b>1 710</b>
<b>Immobilisations incorporelles</b>						
Logiciels	418	326	92	382	290	92
Logiciels en développement	52	–	52	42	–	42
Contrats de services et relations clients	27	18	9	27	16	11
<b>Total des immobilisations incorporelles</b>	<b>497</b>	<b>344</b>	<b>153</b>	<b>451</b>	<b>306</b>	<b>145</b>
<b>Total des immobilisations</b>	<b>5 160 \$</b>	<b>3 126 \$</b>	<b>2 034 \$</b>	<b>4 802 \$</b>	<b>2 947 \$</b>	<b>1 855 \$</b>

L'amortissement des immobilisations corporelles a totalisé 196 millions de dollars en 2008 (172 millions en 2007), tandis que l'amortissement des immobilisations incorporelles a représenté 41 millions de dollars (34 millions en 2007).

Au cours de l'exercice, Le Groupe Postes Canada a investi 391 millions de dollars (331 millions en 2007) en immobilisations, dont 342 millions (258 millions en 2007) en immobilisations corporelles et 49 millions (73 millions en 2007) en immobilisations incorporelles.

Au 31 décembre 2008, la valeur comptable nette incluse dans des éléments du poste mobilier et matériel de bureau et comptoirs de vente détenus en vertu d'un contrat de location-acquisition s'établit à un million de dollars.

## 11. Régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi

### a) Description des régimes d'avantages sociaux

La Société compte divers régimes à prestations déterminées, capitalisés et non capitalisés, procurant à la plupart de ses salariés des prestations de retraite, des avantages complémentaires de retraite ainsi que des avantages postérieurs à l'emploi. Les régimes non capitalisés sont des régimes où les prestations sont versées directement par la Société. Dans le cas des régimes capitalisés, la Société transfère les fonds à des fiducies externes qui versent directement les prestations. Le régime de retraite à prestations déterminées est un régime capitalisé qui est fonction de la période de service ouvrant droit à pension, de la moyenne des salaires des cinq meilleures années consécutives ouvrant droit à pension et de l'âge de départ à la retraite. Le régime garantit des prestations de retraite, des prestations de retraite au survivant ou un remboursement au moment de la cessation d'emploi ou du décès. Les prestations de retraite qui excèdent la limite prévue par la loi sont garanties par le régime de retraite agréé et la convention de retraite, selon la définition de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Les prestations de retraite versées sont indexées annuellement. Les cotisations de la Société et des salariés sont versées aux fiducies externes conformément aux dispositions du régime. De plus, les cotisations de la Société sont établies par évaluations actuarielles, conformément aux exigences des autorités de réglementation, pour garantir que les actifs des fiducies externes seront suffisants pour verser les prestations de retraite au moment où les employés prendront leur retraite.

Les régimes d'avantages complémentaires de retraite à prestations déterminées comprennent des régimes non capitalisés pour les soins de santé, les soins dentaires et l'assurance-vie. Les régimes d'avantages sociaux postérieurs à l'emploi à prestations déterminées comprennent des couvertures non capitalisées pour les prestations de cessation d'emploi, les soins de santé et les soins dentaires des salariés qui bénéficient des prestations d'invalidité à long terme. Les coûts des avantages relatifs à ces plans, pris en charge par la Société, et les coûts assumés par les salariés et les retraités, sont établis conformément aux règles de chaque régime ainsi qu'aux clauses des conventions collectives.

À la fin de 2006, le régime de prestations de cessation d'emploi de la Société a été entièrement compressé. La compression du régime a entraîné le gel de l'admissibilité aux années de service que les salariés avaient accumulées à la date de compression du régime. Les salariés ne sont plus admissibles à des prestations de cessation d'emploi selon les années de service. Lors de la compression, les employés se sont fait offrir le choix de recevoir la valeur de rachat de leurs prestations constituées de cessation d'emploi ou de différer l'encaissement de leurs prestations jusqu'à leur départ, auquel cas la valeur des prestations refléterait leur salaire de base au moment de leur départ à la retraite, ou leur salaire de base à la date de la compression advenant une démission ou un licenciement. La plupart des salariés ont choisi de recevoir la valeur de rachat de leurs prestations. Les sommes ont été versées aux membres de chaque unité de négociation et aux salariés non syndiqués à divers moments au cours de la période de 2004 à 2007, ce qui a entraîné la comptabilisation d'une perte sur règlement à chacun de ces exercices. En 2007, une perte sur règlement de 9 millions de dollars a été comptabilisée et le régime a été entièrement liquidé.

Comme la Société est assujettie à la *Loi sur l'indemnisation des agents de l'État*, elle n'est pas obligatoirement soumise aux lois provinciales sur l'indemnisation des travailleurs. La Société est un employeur auto-assuré qui est responsable de l'indemnisation des accidentés du travail depuis sa constitution en société. L'obligation au titre du régime non capitalisé d'indemnisation des accidentés du travail repose sur les prestations d'invalidité et de survivant attribuées et sur les prestations pouvant être octroyées pour des accidents survenus jusqu'à la date de la mesure. Le régime d'indemnisation des accidentés du travail est conforme aux lois provinciales. Dans les trois territoires, les indemnisations sont versées selon la loi de l'Alberta.

Purolator compte plusieurs régimes de retraite à prestations déterminées capitalisés. Les régimes à prestations déterminées sont établis, selon le type de salariés, en fonction de la période de service ouvrant droit à pension et des salaires versés à chaque année ou en fonction des taux de prestations négociés. Puisque ces régimes à prestations déterminées sont assujettis au plafond sur les revenus de retraite payables selon la *Loi de l'impôt sur le revenu*, un régime de retraite complémentaire est offert à certains salariés, selon la période de service ouvrant droit à pension et le salaire moyen de fin de carrière. Purolator offre également un régime à cotisations déterminées aux salariés admissibles. Les membres des régimes ne peuvent cotiser aux régimes de retraite à prestations déterminées.

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

Certains employés de SCI participent présentement au régime de retraite parrainé par l'ancien propriétaire de SCI, Bell Canada. Le régime de retraite BCE Inc., qui est un régime à prestations déterminées non contributif, procure des prestations en fonction de la période de service ouvrant droit à pension et du salaire moyen de fin de carrière. Les prestations de retraite sont indexées annuellement. Les actifs du régime de retraite sont investis dans des unités de BCE Master Trust Fund, le Royal Trust agissant à titre de fiduciaire. Cependant, en 2001, la Société a conclu avec Bell Canada une entente de souscription d'actions, selon laquelle les salariés de SCI ont commencé à participer à un nouveau régime de retraite, sans lien avec Bell Canada. Les actifs et passifs du régime de retraite, pour les prestations de retraite et les avantages connexes constitués à la date du changement de titre de propriété, seront transférés au nouveau régime de retraite lorsque les évaluations actuarielles connexes seront complétées et les approbations réglementaires obtenues. Les montants des actifs et passifs inclus dans les présents états financiers consolidés représentent les valeurs estimatives actuelles des montants devant être transférés au nouveau régime de retraite, ajustés pour toutes activités subséquentes au changement de titre de propriété. La valeur estimative du montant devant être transféré relativement aux actifs du régime repose sur la meilleure estimation de la direction de l'effet de certains événements relatifs au régime de retraite de BCE Inc. qui sont survenus avant l'acquisition de SCI par la Société. L'estimation a été révisée en 2007 selon un rapport obtenu des Services corporatifs BCE. Les montants devant être transférés au nouveau régime de retraite distinct ne pourront être finalisés et transférés qu'une fois l'approbation réglementaire obtenue. En 2005, en remplacement du régime existant, un régime de retraite complémentaire a été créé pour les salariés désignés, selon lequel les salariés dont les prestations de retraite excèdent le maximum des prestations payables du régime agréé recevront de SCI l'excédent des prestations dues. Les résultats de ce régime sont inclus avec ceux du régime régulier. À la suite de l'acquisition, une clause pour cotisations déterminées a été ajoutée au régime de retraite de SCI.

Les régimes d'avantages complémentaires de retraite se rapportant aux salariés de SCI sont constitués des régimes de soins médicaux et de soins dentaires, ainsi que d'assurance-vie après le départ à la retraite. Le coût de ces avantages est entièrement payé par SCI, à l'exception du régime de soins dentaires, lequel est payé en totalité par les retraités ayant choisi d'y adhérer.

Innovaposte offre un régime de retraite à prestations déterminées capitalisé. Comme pour la Société, les prestations de retraite qui ne sont pas admissibles dans le cadre du régime de retraite agréé sont garanties par une convention de retraite. Les prestations de retraite sont établies en fonction de la période de service et du salaire moyen ouvrant droit à pension et sont indexées en fonction de l'augmentation annuelle de l'indice des prix à la consommation. Les cotisations de l'employeur et des salariés sont effectuées selon le régime. Le régime de retraite d'Innovaposte n'accepte plus de nouveau membre depuis le 31 octobre 2002.

**11. Régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi (suite)****b) Obligations et actifs**

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 à prestations déterminées et des montants inscrits au bilan consolidé est présenté ci-dessous :

31 décembre (en millions de dollars)	2008		2007	
	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	14 208 \$	3 215 \$	13 729 \$	3 327 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	447	107	449	111
Intérêts débiteurs	803	180	736	176
Cotisations des salariés	188	–	183	–
Prestations versées	(391)	(105)	(324)	(133)
Gains actuariels	(3 531)	(900)	(564)	(149)
Modifications des régimes	12	(6)	–	(119)
Compression	–	(2)	(1)	–
Règlement	(4)	–	–	2
<b>Solde à la clôture de l'exercice</b>	<b>11 732</b>	<b>2 489</b>	<b>14 208</b>	<b>3 215</b>
<b>Actifs des régimes</b>				
Juste valeur à l'ouverture de l'exercice	15 180	–	14 928	–
Réduction de l'estimation de l'excédent devant être transféré de BCE Inc.	–	–	(11)	–
Rendement réel des actifs des régimes	(2 909)	–	263	–
Cotisations courantes de l'employeur	98	–	129	–
Cotisations spéciales de solvabilité de l'employeur	13	–	12	–
Cotisations des salariés	188	–	183	–
Prestations versées	(391)	–	(324)	–
Règlement	(4)	–	–	–
<b>Juste valeur à la clôture de l'exercice</b>	<b>12 175</b>	<b>–</b>	<b>15 180</b>	<b>–</b>
<b>Situation de capitalisation des régimes – excédent (déficit)</b>	<b>443</b>	<b>(2 489)</b>	<b>972</b>	<b>(3 215)</b>
(Gain actuariel net non constaté) perte actuarielle nette non constatée	506	(53)	63	904
Coûts (crédits) non constatés des services passés	25	(166)	16	(190)
Obligation transitoire non constatée	–	–	–	3
Capitalisation excédentaire non constatée	(89)	–	(121)	–
Montant net constaté pour :				
Régimes à prestations déterminées	885	(2 708)	930	(2 498)
Régimes à cotisations déterminées	(1)	–	(1)	–
<b>Montant total constaté</b>	<b>884 \$</b>	<b>(2 708) \$</b>	<b>929 \$</b>	<b>(2 498) \$</b>
<b>Présenté au bilan consolidé comme suit :</b>				
Actif au titre des prestations constituées des régimes de retraite	898 \$	– \$	944 \$	– \$
Passif au titre des prestations constituées des régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi	(14)	(2 708)	(15)	(2 498)
<b>Montant total présenté</b>	<b>884 \$</b>	<b>(2 708) \$</b>	<b>929 \$</b>	<b>(2 498) \$</b>

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

### c) Régimes d'avantages sociaux déficitaires

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 sont déficitaires :

31 décembre (en millions de dollars)	2008		2007	
	Régimes de retraite	Autres régimes	Régimes de retraite	Autres régimes
Obligations au titre des prestations constituées	57 \$	2 489 \$	323 \$	3 215 \$
Actifs des régimes	44	-	273	-
Situation de capitalisation des régimes à prestations déterminées – déficit	(13) \$	(2 489) \$	(50) \$	(3 215) \$

### d) Objectif en matière de placement et répartition des actifs des régimes

Le Conseil d'administration de la Société passe en revue et approuve au moins annuellement l'énoncé des politiques et des procédures de placement (« l'EPPP »), qui décrit le mode de placement des actifs du régime de retraite de la Société. Les principes et les hypothèses qui président aux placements sont revus périodiquement de manière à ce que les politiques de placement puissent être modifiées s'il y a lieu. La Société estime qu'un portefeuille de placements dont les actifs sont bien répartis, le portefeuille cible, peut permettre à long terme d'atteindre l'objectif recherché, soit de disposer d'actifs suffisants pour honorer les obligations du régime lorsqu'elles deviennent exigibles. Selon l'EPPP, on estime qu'il n'est pas toujours souhaitable que le portefeuille de placements corresponde exactement à la répartition cible à long terme et, par conséquent, des plafonds et des seuils ont été établis pour les catégories d'actifs.

L'objectif en matière de placement de la Société à l'égard des actifs du régime de retraite est d'obtenir un taux de rendement à long terme, après déduction des frais d'administration, d'au moins 4,75 % de plus que l'inflation. Les placements sont effectués conformément aux critères et aux limites fixés par le Conseil d'administration et aux lois et règlements applicables. Les types de placements autorisés, les limites des placements individuels, les limites des placements du portefeuille, les limites des échéances et les cotes de crédit minimales sont établis par le Conseil de manière à réduire le niveau de risque et à assurer la diversification des secteurs d'activité, des régions géographiques ou économiques et des styles de gestion. La répartition des actifs, par catégorie d'actifs du régime de la Société se présente comme suit :

31 décembre	2008		2007
	Cible	Réelle	Réelle
Encaisse et instruments du marché monétaire	1 %	3 %	5 %
Obligations	36 %	38 %	30 %
Actions canadiennes	24 %	22 %	28 %
Actions américaines	20 %	17 %	16 %
Actions internationales	15 %	14 %	17 %
Placements immobiliers	3 %	5 %	3 %
Autres actifs moins les passifs	1 %	1 %	1 %
Actifs du régime de retraite de la Société	100 %	100 %	100 %

Les actifs des régimes de retraite de Purolator, de SCI et d'Innovaposte sont régis par des objectifs et des politiques de placement semblables et représentent 2 % (2 % en 2007) du total des actifs des régimes de 12 175 millions de dollars (15 180 millions en 2007).

Le total des actifs des régimes comprend des instruments du marché monétaire et des obligations émises par le gouvernement du Canada, ses organismes et d'autres sociétés d'État au montant de 2 338 millions de dollars (2 147 millions en 2007) et des impôts et taxes remboursables détenus par l'Agence du revenu du Canada au montant de 122 millions de dollars (112 millions en 2007).

**11. Régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi (suite)**

**e) Coûts**

Les coûts des avantages sociaux futurs constatés au cours de l'exercice s'établissent comme suit :

**Exercice terminé le 31 décembre** **2008** **2007**  
 (en millions de dollars)

	Coûts engagés au cours de l'exercice	Ajustements *	Coûts constatés au cours de l'exercice	Coûts engagés au cours de l'exercice	Ajustements *	Coûts constatés au cours de l'exercice
<b>Régimes de retraite</b>						
Coût des services rendus de l'exercice	447 \$	– \$	447 \$	449 \$	– \$	449 \$
Intérêts débiteurs	803	–	803	736	–	736
Rendement des actifs des régimes (Gains actuariels) pertes actuarielles sur les obligations au titre des prestations constituées	2 909 (3 531)	(3 976) 3 532	(1 067) 1	(263) (564)	(683) 567	(946) 3
Modifications des régimes	12	(9)	3	–	1	1
Gain sur compression	–	–	–	(1)	–	(1)
Perte sur règlement	1	–	1	–	–	–
Amortissement de la capitalisation excédentaire	–	(32)	(32)	–	(32)	(32)
Coûts des prestations déterminées	641	(485)	156	357	(147)	210
Coûts des cotisations déterminées	5	–	5	2	–	2
Coûts des prestations déterminées du régime interentreprises	–	–	–	1	–	1
Total des coûts des prestations de retraite	646	(485)	161	360	(147)	213
Appui transitoire du gouvernement du Canada	(35)	–	(35)	(63)	–	(63)
<b>Coûts nets des régimes de retraite</b>	<b>611 \$</b>	<b>(485) \$</b>	<b>126 \$</b>	<b>297 \$</b>	<b>(147) \$</b>	<b>150 \$</b>
<b>Autres régimes</b>						
Coûts des services rendus de l'exercice	107 \$	– \$	107 \$	111 \$	– \$	111 \$
Intérêts débiteurs	180	–	180	176	–	176
(Gains actuariels) pertes actuarielles sur les obligations au titre des prestations constituées	(900)	957	57	(149)	228	79
Modifications des régimes	(6)	(24)	(30)	(119)	104	(15)
Gain sur compression	(2)	–	(2)	–	–	–
Perte sur règlement	–	–	–	9	–	9
Amortissement de l'obligation transitoire	–	3	3	–	4	4
Coûts des prestations déterminées	(621)	936	315	28	336	364
Rendement des titres réservés	(10)	–	(10)	(16)	–	(16)
Appui transitoire du gouvernement du Canada	(46)	–	(46)	(43)	–	(43)
<b>Coûts nets des autres régimes</b>	<b>(677) \$</b>	<b>936 \$</b>	<b>259 \$</b>	<b>(31) \$</b>	<b>336 \$</b>	<b>305 \$</b>

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

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

### f) Hypothèses

Les principales hypothèses utilisées pour mesurer les coûts et les obligations au titre des prestations constituées des principaux régimes à prestations déterminées sont les suivantes :

31 décembre	2008		2007	
	Régimes de retraite	Autres régimes	Régimes de retraite	Autres régimes
Obligations au titre des prestations constituées :				
Taux d'actualisation	7,5 %	7,6 %	5,6 %	5,5 %
Taux de croissance à long terme de la rémunération	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %
Coût des prestations :				
Taux d'actualisation	5,6 %	5,5 %	5,3 %	5,3 %
Taux de rendement à long terme prévu des actifs des régimes	7,25 %	s.o.	7,0 %	s.o.
Taux de croissance de la rémunération à long terme	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %
Taux tendanciels hypothétiques du coût des soins de santé :				
Taux tendanciel initial du coût des soins de santé	s.o.	8,9 %	s.o.	8,8 %
Niveau vers lequel baisse le taux tendanciel	s.o.	5,3 %	s.o.	5,3 %
Année où le taux devrait se stabiliser	s.o.	An 10	s.o.	An 10

### g) Analyse de sensibilité

Les taux tendanciels hypothétiques du coût des soins de santé ont une incidence importante sur les montants présentés pour les régimes de soins de santé. Une variation d'un point de pourcentage des taux tendanciels hypothétiques du coût des soins de santé auraient les effets suivants pour 2008 :

(en millions de dollars)	Augmentation	Diminution
Total du coût des services rendus de l'exercice et des intérêts débiteurs	52 \$	(39) \$
Obligations au titre des prestations constituées	360 \$	(283) \$

Les sensibilités ci-dessus sont hypothétiques et doivent être utilisées avec prudence. Des variations d'un point de pourcentage ne peuvent généralement faire l'objet d'une extrapolation, car la relation entre la variation de l'hypothèse et celle des montants n'est pas nécessairement linéaire. Les sensibilités ont été calculées indépendamment des variations des autres hypothèses clés. Les variations d'un facteur peuvent entraîner des variations d'autres facteurs, qui pourraient amplifier ou réduire les sensibilités.

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

### h) Total des paiements effectués

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

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2008	2007
Prestations versées directement aux bénéficiaires au titre des autres régimes d'avantages non capitalisés	105 \$	133 \$
Cotisations courantes de l'employeur aux régimes de retraite capitalisés	98	129
Cotisations spéciales de solvabilité de l'employeur aux régimes de retraite capitalisés	13	12
Total des paiements effectués au titre des régimes à prestations déterminées	216	274
Cotisations aux régimes à cotisations déterminées	5	2
Cotisations au régime interentreprises à prestations déterminées	–	1
Total des paiements effectués	221 \$	277 \$

Les évaluations actuarielles des régimes de retraite à prestations déterminées aux fins de la capitalisation sont effectuées au moins tous les trois ans. Elles sont effectuées chaque année lorsqu'une insuffisance se produit en présomption de solvabilité. À la fin de 2007, le régime de retraite enregistré de la Société était excédentaire, tant en présomption de solvabilité que de continuité du régime. La Société a suspendu ses cotisations en 2007 jusqu'au 31 octobre 2008, où elle a recommencé à cotiser au régime de retraite. Si les futures évaluations actuarielles aux fins de la capitalisation démontrent une insuffisance en présomption de la continuité du régime ou de sa solvabilité, la Société devra effectuer des paiements spéciaux au régime selon les périodes établies par les autorités responsables de la réglementation. Les dates des plus récentes évaluations actuarielles réalisées aux fins de la capitalisation ainsi que des prochaines évaluations requises sont les suivantes :

	Évaluation actuarielle la plus récente aux fins de la capitalisation	Prochaine évaluation actuarielle requise aux fins de la capitalisation
Société canadienne des postes	31 décembre 2007	31 décembre 2010
Purolator	31 décembre 2007	31 décembre 2008
SCI	31 décembre 2006	31 décembre 2009
Innovaposte	31 décembre 2007	31 décembre 2010

## 12. Écart d'acquisition

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

Exercice terminé le 31 décembre (en millions de dollars)	2008			2007	
	Secteur Postes Canada	Secteur Purolator	Secteur Logistique	Total	Total
Solde à l'ouverture de l'exercice	– \$	121 \$	3 \$	124 \$	123 \$
Acquisition	–	–	–	–	4
Perte de valeur	–	–	–	–	(3)
Solde à la clôture de l'exercice	– \$	121 \$	3 \$	124 \$	124 \$

En 2007, la Société a comptabilisé une perte de valeur de 3 millions de dollars, représentant la totalité de l'écart d'acquisition de poste<sup>IMC</sup>.

### 13. Autres actifs

31 décembre (en millions de dollars)	2008	2007
Actifs destinés à la vente	1 \$	2 \$
Titres illiquides (note 8)	5	7
Autres éléments	13	12
<b>Total des autres actifs</b>	<b>19 \$</b>	<b>21 \$</b>

La Société a classé plusieurs biens comme étant destinés à la vente à la fin de 2008. On prévoit que le produit de la vente permettra de recouvrer la valeur comptable de ces biens. Le bien destiné à la vente à la fin de 2007 a été vendu au cours de l'exercice comme prévu. Un gain de 3 millions de dollars a été comptabilisé à la cession.

### 14. Dette à long terme

31 décembre (en millions de dollars)	2008		2007	
	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable
Obligations non remboursables par anticipation échéant en mars 2016, portant intérêt à 10,35 %, payable semestriellement le 15 mars et le 15 septembre	79 \$	55 \$	78 \$	55 \$
Effets à payer à BCE Emergis Inc., plus les intérêts courus, au taux du financement à un jour de la Banque du Canada plus 1 %, échus en décembre 2008	–	–	3	3
Autre emprunt à long terme, portant intérêt au taux préférentiel de la Banque du Canada, à cinq ans	18	18	–	–
Obligation locative, expirant en 2011, moins les intérêts théoriques à des taux entre 5,7 % et 8,4 %	1	1	–	–
<b>Total de la dette à long terme</b>	<b>98</b>	<b>74</b>	<b>81</b>	<b>58</b>
Moins tranche échéant à moins d'un an	–	–	3	3
<b>Tranche à long terme</b>	<b>98 \$</b>	<b>74 \$</b>	<b>78 \$</b>	<b>55 \$</b>

La juste valeur des obligations à long terme est évaluée suivant le cours du marché d'obligations semblables. La date de remboursement prévue de ces obligations est mars 2016. Cette dette n'est pas assortie de conditions de remboursement préalable.

L'autre emprunt à long terme de l'une des filiales de la Société consiste en un montant tiré d'une facilité de crédit au 31 décembre 2008, qui doit être converti en contrats de location-acquisition en 2009. La durée de la facilité est de cinq ans. La juste valeur de cet emprunt représente approximativement sa valeur comptable, car elle porte un taux d'intérêt variable suivant le taux préférentiel de la Banque du Canada.

Les obligations locatives seront remboursées en versements mensuels égaux sur une période de 36 mois.

Le taux d'intérêt effectif au 31 décembre 2008 des obligations non remboursables par anticipation était de 10,5 % (10,5 % en 2007) et celui des obligations locatives était de 6,8 %. Les intérêts débiteurs sur la dette à long terme ont totalisé 6 millions de dollars (6 millions en 2007).

## 15. Obligations conditionnelles liées à la mise hors service d'immobilisations

Certains des bâtiments de la Société contiennent des matériaux composés d'amiante que la Société sera obligée de retirer et de détruire de manière spéciale si ces biens subissent des rénovations majeures ou s'ils sont démolis. Étant donné la longévité de ces bâtiments, les programmes de gestion de l'amiante en cours et le fait que la Société ne prévoit pas de changements majeurs qui nécessiteraient l'enlèvement de l'amiante, il est impossible de déterminer le moment de l'enlèvement de l'amiante. La juste valeur d'une obligation conditionnelle liée à la mise hors service d'immobilisations se rattachant à l'enlèvement de l'amiante ne pourra être raisonnablement établie que lorsque la Société aura suffisamment d'information pour estimer le moment où cette obligation devra être réglée.

Au 31 décembre 2008, la Société a constaté des obligations conditionnelles liées à la mise hors service d'immobilisations se rattachant à l'enlèvement de l'amiante des immobilisations qu'elle compte vendre. Elle prévoit céder ces obligations conditionnelles aux acheteurs éventuels des immobilisations à la date de la vente. Dans le cas des autres immobilisations contenant de l'amiante, la Société n'a pas suffisamment d'information au 31 décembre 2008 pour estimer de manière raisonnable la juste valeur des obligations conditionnelles liées à leur mise hors service. De même, la juste valeur des obligations conditionnelles liées à la remise en état des sites après l'enlèvement permanent d'une boîte postale communautaire d'un lieu ne peut être raisonnablement bien estimée, car la Société ne connaît pas les dates de règlement des obligations. La Société continuera chaque année à évaluer sa capacité d'estimer les justes valeurs de ses obligations liées à la mise hors service de ses immobilisations à la date de bilan.

La Société estime que les flux de trésorerie non actualisés nécessaires pour céder ses obligations conditionnelles constatées liées à la mise hors service d'immobilisations s'élèvent à environ 11 millions de dollars. Elle compte vendre les immobilisations au cours des trois prochains exercices, et les flux de trésorerie estimatifs ont été actualisés à un taux sans risque ajusté en fonction de la qualité du crédit de 4,2 %. La valeur actualisée des obligations conditionnelles liées à la mise hors service d'immobilisations de la Société au 31 décembre 2008, qui s'établit à 10 millions de dollars, est incluse dans les autres passifs à long terme. La Société n'avait pas comptabilisé d'obligations conditionnelles liées à la mise hors service d'immobilisations en 2007.

## 16. Gestion du capital

La Société est assujettie à la *Loi sur la Société canadienne des postes* et à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (« les Lois ») et à toutes les instructions données conformément aux *Lois*. Ces *Lois* influent sur la façon dont la Société gère son capital, entre autres, en établissant les grands objectifs de la Société. Tout en offrant l'essentiel du service postal et en atteignant ses objectifs, la Société doit notamment mener ses activités de manière à assurer son autonomie financière. Elle doit aussi offrir des services selon des normes qui répondent aux besoins de la population canadienne. En décembre 1998, le gouvernement du Canada a approuvé un cadre financier et stratégique pluriannuel (« Cadre stratégique ») qui établit les objectifs de la Société en matière de performance financière, ses normes de service et une formule de plafonnement du tarif de base des lettres du régime intérieur. En 2008, une revue stratégique des objectifs d'intérêt public de la Société, de sa capacité d'autonomie financière et de la pertinence du Cadre stratégique de 1998 a été réalisée. Le gouvernement du Canada étudie les résultats de cette revue.

## 16. Gestion du capital (suite)

La Société définit et calcule son capital comme suit :

31 décembre (en millions de dollars)	2008	2007
Avoir du Canada	1 507 \$	1 439 \$
Dettes à long terme	74	58
Autre obligation financière à long terme	19	17
<b>Total du capital</b>	<b>1 600 \$</b>	<b>1 514 \$</b>

En matière de gestion du capital, les objectifs de la Société sont les suivants :

- assurer des liquidités suffisantes pour assumer ses obligations financières et ses plans d'exploitation et stratégique;
- générer un rendement adéquat au gouvernement du Canada à l'appui des objectifs du Cadre stratégique;
- maintenir sa capacité financière et son accès à des facilités de crédit pour financer le développement futur de l'entreprise.

En 2008 et 2007, la Société a utilisé les flux de trésorerie découlant de son exploitation et de ses fonds accumulés pour assumer ses obligations financières et financer ses besoins d'immobilisations et ses besoins stratégiques. Sa dette est demeurée faible. Depuis 2007, la Société réserve des fonds à des besoins de trésorerie futurs précis. Ces fonds réservés doivent servir uniquement à des projets importants pour renouveler la capacité d'exploitation de la Société ou pour verser les cotisations réglementaires à son régime de retraite.

La capacité de la Société d'obtenir du capital supplémentaire est fonction des conditions du marché et des dispositions des *Lois*. La note 7 c) sur le risque de liquidité décrit les limites des emprunts de la Société et les facilités de crédit auxquelles elle a accès. La partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* exige que la Société indique son intention d'emprunter dans son plan d'entreprise annuel, ou dans une modification de ce plan, qui doivent être approuvés par le Conseil d'administration et le gouverneur en conseil. De plus, les conditions détaillées de chaque emprunt à long terme doivent également être approuvées par le ministre des Finances. La Société n'a pas l'intention d'emprunter au cours des 12 mois prochains. Cependant, le financement du programme de transformation postale nécessitera probablement des emprunts à long terme. Il est difficile de déterminer quand ces emprunts auront lieu. La *Loi sur la Société canadienne des postes* prévoit l'établissement d'une structure de capital composée de capital-actions qui autorise la Société à émettre des actions au gouvernement du Canada et à ses employés, mais cette méthode de financement n'a pas été utilisée.

Les *Lois* régissent la déclaration, le montant et le paiement d'un dividende au gouvernement du Canada. Conformément aux objectifs établis dans le Cadre stratégique de 1998, des dividendes correspondant à 40 % du bénéfice net de l'exercice précédent ont été versés depuis 2004, année où la Société a atteint pour la première fois l'objectif du Cadre stratégique, soit d'avoir un rendement sur l'avoir du Canada supérieur à 11 %. Le dividende versé le 17 mai 2007 était de 47 millions de dollars, et celui versé le 15 mai 2008 était de 22 millions de dollars.

Les stratégies et les objectifs financiers de la Société, qui sont énoncés ci-dessus, sont demeurés essentiellement les mêmes au cours des deux dernières années. Les stratégies et les objectifs sont révisés annuellement dans le cadre de la préparation du Plan d'entreprise, qui est approuvé par le Conseil d'administration. Les plans d'entreprise de 2008 et 2007 de la Société ont été approuvés par le gouverneur en conseil le 28 juillet 2008. Le 6 mars 2009, le plan d'entreprise de 2009 de la Société n'avait pas encore été approuvé par le gouverneur en conseil.

La Société, ses filiales et sa coentreprise ne sont pas soumises, en vertu de règles extérieures, à des exigences concernant son capital.

## 17. Engagements et éventualités

- 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 par la Société 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. La Commission a renvoyé la plainte au Tribunal canadien des droits de la personne (« le Tribunal ») en 1992. Le Tribunal a rendu sa décision le 7 octobre 2005 et conclu 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*.

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 loi, 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'AFPC a engagé sa propre procédure d'appel auprès de la Cour fédérale contre la décision.

La Section de première instance de la Cour fédérale a entendu les appels en novembre 2007 et en janvier 2008. Le 21 février 2008, la Section de première instance de la Cour fédérale a rendu sa décision et autorisé la demande de révision judiciaire de la Société canadienne des postes, a annulé la décision du Tribunal et lui a renvoyé de nouveau la plainte, lui ordonnant de la rejeter étant donné qu'elle n'était pas fondée en droit. L'appel de l'AFPC contre la décision du Tribunal a été rejeté.

Le 18 mars 2008, l'AFPC a interjeté appel à la Section de première instance de la Cour d'appel fédérale. Le 25 mars 2008, la Commission a également interjeté appel à la Cour d'appel fédérale. Les parties ont échangé des mémoires des faits et du droit en octobre et novembre 2008. On prévoit que l'appel sera entendu par la Cour d'appel fédérale à l'automne 2009.

L'autre plainte a été déposée par l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints, en décembre 1982, pour réclamer la rétroactivité au 16 octobre 1981. En décembre 1991, la Commission a décidé de ne pas accueillir la plainte. Cette plainte a été déposée de nouveau en novembre 1992. La Commission n'a pas entièrement examiné la plainte. Elle a tenté d'obtenir par conciliation ou médiation une résolution de la plainte, mais sans succès. Le 28 février 2006, le dernier conciliateur a recommandé à la Commission de refuser d'accueillir la plainte pour le moment, celle-ci pouvant être considérée plus adéquatement sous le régime du *Code canadien du travail*. Il n'y a pas de faits nouveaux à ce sujet.

On ne peut à ce moment-ci déterminer l'issue de ces deux plaintes et, par conséquent, aucune provision n'a été comptabilisée dans les états financiers consolidés. La Société prévoit recouvrer le coût, s'il en est, des règlements reliés à ces plaintes 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 pris certains engagements qui seront en vigueur à l'échéance ou à la résiliation de certaines ententes avec Innovaposte. Ces ententes ont une durée de 10 ans ayant débuté en 2002, et comprennent une option de renouvellement optionnelle de cinq ans. La Société et Purolator ont accepté d'acheter les actifs réservés à l'échéance ou à la résiliation des ententes, pour un montant égal à la valeur comptable nette, et devront alors assumer certaines obligations liées à l'achat de ces actifs. De plus, lors de l'échéance ou de la résiliation de ces ententes, Innovaposte aura l'obligation de céder ou de transmettre à la Société ou à Purolator tout contrat relatif à l'exécution des services rendus à la Société ou à Purolator, respectivement. Cependant, si Purolator révoquait l'entente à la suite d'un événement précis, tel que décrit dans l'entente, il aurait le choix de refuser la cession ou la transmission de ces contrats. Il est impossible, pour le moment, de déterminer la valeur des actifs réservés ainsi que la valeur comptable des obligations contractuelles au moment de l'échéance ou de la résiliation des ententes.

Les ententes ne prévoient aucune limite relativement aux paiements éventuels futurs en vertu des engagements ci-dessus, et la Société et Purolator ne possèdent pas suffisamment d'information pour le moment pour estimer le passif éventuel futur.

## 17. Engagements et éventualités (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. Le respect de certaines conditions de l'entente faisait l'objet d'un conflit, chaque partie alléguant que l'autre ne les respectait pas. En 2007, des rencontres ont eu lieu avec le gouvernement des Antilles néerlandaises en vue de négocier un règlement à l'amiable. À la suite de ces rencontres, les parties ont signé un protocole d'entente en décembre 2007 et un accord de règlement en janvier 2008. La Société a obtenu l'autorisation appropriée en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* en février 2008.

Selon les conditions de l'accord de règlement, en avril 2008, PCIL a cédé toutes les actions de sa filiale Nieuwe Post Nederlandse Antillen N.V. au gouvernement des Antilles néerlandaises et a versé 7 millions de dollars comme règlement complet et définitif.

- d) Dans le cours normal de ses activités, la Société a conclu des ententes comprenant des indemnités en faveur de tiers. De plus, la Société a conclu des ententes d'indemnisation avec chacun de ses administrateurs et de ses dirigeants et certains employés afin de les dédommager, selon les conditions de ces ententes, pour les réclamations dont ils pourraient faire l'objet ou les frais engagés dans l'exercice de leurs fonctions d'administrateurs ou de dirigeants de la Société ou dans l'exercice de leurs fonctions d'administrateurs, de dirigeants ou d'une autre fonction semblable dans une autre entité à la demande de la Société.

Ces ententes ne contiennent généralement pas de limites spécifiques à l'égard de la responsabilité de la Société et, par conséquent, il n'est pas possible d'évaluer le passif potentiel futur à l'égard de ces indemnités. Aucun montant n'a été comptabilisé dans les états financiers consolidés à l'égard de ces indemnités.

- e) La Société est partie à différentes réclamations et poursuites dans le cours normal de ses activités. Des provisions sont établies lorsque des pertes sont probables et qu'il est possible de les estimer de manière raisonnable.
- f) Les employés de la Société peuvent accumuler des congés de maladie. Toutefois, ces congés ne constituent pas des droits acquis et peuvent être utilisés seulement en cas de maladie. Il est impossible de faire une estimation raisonnable des congés de maladie à payer au cours des exercices futurs. Les congés de maladie payés sont inclus dans les charges d'exploitation.
- g) Les paiements minimums futurs exigibles au titre de la location d'installations, de matériel de transport et d'autres contrats de location-exploitation d'une durée de plus d'un an sont les suivants :

(en millions de dollars)

2009	138 \$
2010	129
2011	111
2012	87
2013	64
2014 et après	629
<b>Total</b>	<b>1 158 \$</b>

Ces montants comprennent des paiements de 27 millions de dollars (15 millions en 2007) que la Société s'est engagée à verser à une entité apparentée, le gouvernement du Canada, pour des locaux destinés aux services postaux.

- h) Dans le cours normal de ses activités, la Société conclut des ententes contractuelles pour acquérir des biens et des services pour des périodes de plus d'un an. Les décaissements dépendent en grande partie des besoins futurs basés sur les volumes, sous réserve des droits de la Société de résilier ces ententes contractuelles.

**18. Information sur les flux de trésorerie**

<b>Exercice terminé le 31 décembre</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
(en millions de dollars)		
<b>Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement d'exploitation</b>		
Diminution (augmentation) des créances	6 \$	(6) \$
Diminution des impôts nets à payer	(13)	(37)
Augmentation (diminution) des créditeurs et charges à payer	38	(8)
Augmentation (diminution) des salaires et avantages sociaux à payer	119	(10)
Diminution des produits constatés d'avance	(9)	(27)
Augmentation (diminution) nette des autres éléments hors trésorerie du fonds de roulement d'exploitation	2	(5)
<b>Total</b>	<b>143 \$</b>	<b>(93) \$</b>
<b>Information supplémentaire</b>		
Intérêts payés	8 \$	6 \$
Impôts sur les bénéfices payés	142 \$	163 \$

**19. Coentreprise**

La Société détient une participation de 51 % dans Innovaposte, fournisseur principal du Groupe Postes Canada en matière de services de technologie de l'information. Pratiquement tous les services d'Innovaposte sont fournis au Groupe Postes Canada selon la contrepartie établie par contrat et acceptée par l'entité apparentée. Les charges d'exploitation figurant dans les états financiers consolidés de la Société comprennent des charges reliées à ces services se chiffrant approximativement à 310 millions de dollars (283 millions en 2007). La quote-part des actifs et des passifs d'Innovaposte détenue par la Société à la fin de l'exercice est respectivement de 75 millions de dollars (63 millions en 2007) et de 49 millions de dollars (37 millions en 2007).

## 20. Opérations entre apparentés

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

- a) **Gouvernement du Canada, ses organismes et ses autres sociétés d'État** • Le gouvernement du Canada dédommage en partie la Société pour les services postaux qu'elle assure gratuitement pour le gouvernement et les articles envoyés en franchise aux aveugles (note 6). De plus, en vertu d'une entente avec le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, le gouvernement du Canada verse à la Société la différence entre le coût d'expédition des biens admissibles au Programme Aliments-poste et les frais d'expédition payés par les expéditeurs pour ceux-ci. Des paiements compensatoires reçus du gouvernement du Canada totalisant 78 millions de dollars (68 millions en 2007) sont inclus dans les produits d'exploitation.

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 activités aux prix et aux conditions du marché.

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008, les créances et les produits constatés d'avance à cet égard sont respectivement de 41 millions de dollars (24 millions en 2007) et 4 millions de dollars (5 millions en 2007).

- b) **Administrateurs** • Dans le cours normal de ses activités, la Société peut entretenir des relations avec des sociétés dont les administrateurs ou les dirigeants sont des administrateurs de la Société. Les administrateurs en question se dissocient toujours de toutes les discussions ou les décisions se rattachant aux opérations entre les sociétés. De telles relations sont survenues durant l'exercice avec Telus Corporation. En 2008, la Société a fourni des services d'une valeur de 51 millions de dollars à Telus Corporation (88 millions en 2007). Les services reçus de Telus Corporation en 2008 représentaient au total 3 millions de dollars (5 millions en 2007).
- c) **Autre** • Au cours de l'exercice, une filiale de la Société a effectué des opérations commerciales avec une société contrôlée par un actionnaire minoritaire de cette filiale. L'actionnaire minoritaire est aussi un administrateur de la filiale. Cette société a fourni à la filiale des services de transport aérien d'une valeur de 109 millions de dollars (107 millions en 2007). Ces opérations ont été effectuées à des prix et des conditions comparables à ceux offerts aux autres fournisseurs de la filiale.

## 21. Programme d'aide aux publications

En vertu du Programme d'aide aux publications du gouvernement du Canada, le gouvernement et la Société ont subventionné une partie des coûts de distribution engagés par les éditeurs admissibles de publications admissibles qui utilisent les services de Poste-publications<sup>MC</sup> de la Société. Bien que les subventions versées aux éditeurs admissibles varient au cours de l'exercice du gouvernement, le plafond de la contribution du gouvernement au Programme a été fixé à 45 millions de dollars pour son exercice 2008-2009 (45 millions en 2007-2008). Le plafond de la contribution de la Société au Programme a été établi à 15 millions de dollars en 2008-2009 (15 millions en 2007-2008) et la contribution est incluse dans les charges d'exploitation. Sur instruction de son actionnaire, Postes Canada continuera de contribuer financièrement au Programme jusqu'au 31 mars 2009.

## 22. Informations sectorielles

La Société gère ses activités et établit, par conséquent, ses secteurs d'exploitation selon les entités juridiques. Trois secteurs d'exploitation isolables ont été identifiés : Postes Canada, Purolator et Logistique. Le secteur Logistique est composé de SCI.

Le secteur Postes Canada offre des services de courrier transactionnel, de colis et de marketing direct ainsi que d'autres produits et services de courrier. Le secteur Purolator exploite le créneau des services spécialisés de messagerie. Le secteur Logistique fournit à des tiers des services de logistique dans la gestion de la chaîne logistique et, depuis le 30 mars 2007, des services de transport au marché des petites et moyennes entreprises.

Les secteurs d'exploitation qui n'atteignent pas les seuils quantitatifs servant à déterminer les secteurs d'exploitation isolables sont regroupés et présentés sous la rubrique « Tous les autres secteurs ». Leurs produits sont attribuables à des services en technologie de l'information et, en 2007, à des services postaux et postaux-bancaires dans les Antilles néerlandaises.

Les méthodes comptables utilisées pour les secteurs d'exploitation sont les mêmes que les principales méthodes comptables décrites à la note 2.

Toutes les opérations qui sont conclues entre les secteurs d'exploitation le sont à des prix et conditions qui sont comparables à ceux des opérations conclues avec leurs autres clients et fournisseurs et sans subvention entre les secteurs d'exploitation. 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.

En 2007, le secteur Logistique a comptabilisé des coûts de restructuration de 3 millions de dollars qui étaient liés au plan de restructuration approuvé en 2006.

### Exercice terminé le 31 décembre 2008 et à cette date

(en millions de dollars)

	Postes Canada	Purolator	Logistique	Tous les autres secteurs	Élimination des éléments intersectoriels	Le Groupe Postes Canada
Produits provenant des clients externes	6 084 \$	1 495 \$	147 \$	3 \$	– \$	7 729 \$
Produits intersectoriels	24	68	9	173	(274)	–
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>6 108 \$</b>	<b>1 563 \$</b>	<b>156 \$</b>	<b>176 \$</b>	<b>(274) \$</b>	<b>7 729 \$</b>
Bénéfice (perte) avant les éléments ci-dessous	211 \$	131 \$	20 \$	16 \$	(6) \$	372 \$
Amortissement et dépréciation	(191)	(40)	(7)	(2)	3	(237)
Produits financiers et autres produits	54	4	–	1	(21)	38
Intérêts et autres charges	(8)	(4)	–	–	–	(12)
<b>Bénéfice (perte) par secteur</b>	<b>66 \$</b>	<b>91 \$</b>	<b>13 \$</b>	<b>15 \$</b>	<b>(24) \$</b>	<b>161</b>
Montants non répartis et ajustements de consolidation						(4)
Charge d'impôts sur les bénéfices						(67)
<b>Bénéfice net</b>						<b>90 \$</b>
Actif par secteur	5 096 \$	689 \$	88 \$	240 \$	(523) \$	5 590 \$
Montants non répartis et ajustements de consolidation						1
<b>Actif total</b>						<b>5 591 \$</b>
Acquisition d'immobilisations	271 \$	117 \$	6 \$	1 \$	(4) \$	391 \$

## 22. Informations sectorielles (suite)

Exercice terminé le 31 décembre 2007 et à cette date  
(en millions de dollars)

	Postes Canada	Purolator	Logistique	Tous les autres secteurs	Élimination des éléments intersectoriels	Le Groupe Postes Canada
Produits provenant des clients externes	5 933 \$	1 389 \$	137 \$	15 \$	– \$	7 474 \$
Produits intersectoriels	22	59	9	160	(250)	–
Produits d'exploitation	5 955 \$	1 448 \$	146 \$	175 \$	(250) \$	7 474 \$
Bénéfice (perte) avant les éléments ci-dessous	207 \$	118 \$	11 \$	9 \$	(4) \$	341 \$
Amortissement et dépréciation	(180)	(30)	(5)	(2)	2	(215)
Produits financiers et autres produits	57	–	–	1	(16)	42
Intérêts et autres charges	(6)	(4)	–	–	–	(10)
Bénéfice (perte) par secteur	78 \$	84 \$	6 \$	8 \$	(18) \$	158
Montants non répartis et ajustements de consolidation						(2)
Charge d'impôts sur les bénéfices						(102)
Bénéfice net						54 \$
Actif par secteur	4 734 \$	617 \$	102 \$	237 \$	(522) \$	5 168 \$
Montants non répartis et ajustements de consolidation						(1)
Actif total						5 167 \$
Acquisition d'immobilisations	238 \$	83 \$	13 \$	2 \$	(5) \$	331 \$